Christine Kerdellant
Général Vincent Desportes

Visez le sommet

Pour réussir, devenez stratège

avec la participation de Jacques Attali,
de Delphine Ernotte Cunci, de Michel-Édouard Leclerc, d'Anne Méaux,
d'Hubert Védrine, du général Pierre de Villiers…

DENOËL

Christine Kerdellant
Général Vincent Desportes

Visez le sommet

Pour réussir, devenez stratège

DENOËL

À mon fils Pierre-Alexandre, mon filleul Maxime et mon neveu Loris

À mes enfants Pierre-Henri, Marie et Sophie, et mes petits-enfants Béatrice, Victoire, Adelaïde, Joséphine, Benoît, Colombe et Alma

… qui grandiront dans un monde d'incertitude.

INTRODUCTION

Le monde a besoin de stratèges

Pourquoi vous devez le devenir

« La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer. »

Peter DRUCKER

Qui, un an avant l'élection de 2017, aurait imaginé qu'Emmanuel Macron deviendrait, à moins de quarante ans et sans avoir exercé le moindre mandat, président de la République française ? Personne, sauf le quarteron de proches qui, autour de lui, bâtissait son plan de campagne. Ce hold-up sur l'Élysée a été favorisé, certes, par un alignement des planètes inédit, une mer Rouge s'ouvrant sous ses pas : les primaires du Parti socialiste avaient accouché d'un candidat très à gauche, Benoît Hamon, tandis que celles des Républicains avaient élu un candidat très à droite, François Fillon, dont l'image d'intégrité fut par la suite battue en brèche par les révélations du *Canard enchaîné*. Bref, deux candidats au profil peu rassembleur. Mais ce n'est pas ce qui lui a permis de l'emporter, car encore fallait-il avoir créé les conditions permettant de bénéficier de ces circonstances favorables. Cette victoire inattendue a surtout été le fruit d'une stratégie hors pair.

Tous les ingrédients d'une stratégie gagnante, telle que nous allons en décrire les principes dans ce livre, étaient en place. D'abord, une intuition,

c'est-à-dire une lecture de la société : Macron avait compris que les deux tiers des Français ne croyaient plus aux partis classiques. En découlait sa vision : la possibilité de créer, au centre, un « mouvement » rassemblant les « progressistes de tout bord », autrement dit les modérés des deux camps traditionnels. Ensuite, un « effet majeur », c'est-à-dire un événement permettant de faire basculer la campagne : ce fut le ralliement de François Bayrou, qui, dans un timing qui ne laissait rien au hasard – à deux mois de l'élection –, a crédibilisé la candidature Macron et fait décoller sa campagne.

Les autres ingrédients ? Une préparation sans faille, marketée, inspirée des méthodes de Barack Obama. Une énergie et un élan portés par un narratif – en bon français un récit – faisant de la jeunesse du candidat son meilleur atout et de ses gaffes calculées un gage de liberté et de changement. Une parfaite utilisation des degrés de liberté, une capacité à s'adapter en fonction des circonstances et des réactions de l'adversaire : Macron ne s'est-il pas autoproclamé candidat naturel des classes moyennes et populaires au moment où ses concurrents, stigmatisant son parcours chez Rothschild, l'accusaient d'être celui de l'oligarchie et du mondialisme ? Enfin, l'énergie et la hardiesse à l'heure des choix, que Napoléon regroupait dans sa formule « le courage de deux heures après minuit », celui de décider au moment exact où il est nécessaire de décider.

Une bonne stratégie permet toutes les audaces. Pourtant personne ne s'avoue stratège ! Tous ceux que nous avons rencontrés et dont l'expérience nourrit ce livre ont commencé par dire qu'ils ne l'étaient pas. Certains ajoutaient : « Ou alors je fais de la stratégie comme M. Jourdain de la prose. » Par modestie ? D'autres avouaient que la préparation de l'interview les avait obligés à réfléchir sur leur conception de la stratégie. Et d'insister sur l'utilité de l'exercice… Quoi qu'il en soit, aucun d'eux ne se proclamait stratège, comme si ce qualificatif plaçait, à leurs yeux, la barre trop haut.

Pourtant nous les avons choisis parce qu'ils sont objectivement, chacun dans leur domaine, des stratèges de premier plan : à défaut, comment auraient-

ils réussi, sur le temps long, dans des disciplines où tant d'autres ont échoué ? Ils ont atteint le sommet de leur art dans des activités exigeant des qualités de stratège : la direction d'une multinationale, le commandement d'une armée, la diplomatie de haut vol, le conseil aux grands de ce monde… Leur expérience était capitale dans un livre de réflexion stratégique mêlant la théorie et la pratique, la pensée et l'action, les concepts et leurs applications de terrain. Loin des matrices complexes et des graphiques fléchés qui remplissent les présentations PowerPoint, ces PDG, généraux, diplomates ou éminences grises, ces hommes et ces femmes qui font figure d'autorité dans leur métier, nous ont passionnés en nous racontant comment ils affrontaient les incertitudes du XXIe siècle.

Nous vivons dans un monde en mal de stratégie. Au plan international, d'abord. L'époque de la guerre froide, qui a façonné notre regard sur la stratégie, est révolue. Dans un monde bipolarisé, aux enjeux clairement dessinés, il suffisait à chaque État de choisir son camp. La stratégie des États était souvent élémentaire, mais elle existait. Aujourd'hui, elle est erratique, opportuniste… ou inexistante.

Ensuite, au plan national. Le dirigeant politique gouverne en surveillant sa cote de popularité instantanée, avec pour horizon, le plus souvent, la prochaine échéance électorale. Il accepte le diktat des sondages, des réseaux sociaux et des chaînes d'info, reflets d'une opinion publique court-termiste, versatile et régie par l'émotion. S'il a élaboré une stratégie pour conquérir le pouvoir, il n'en a plus pour l'administrer ; en aurait-il une qu'elle serait vite balayée par les nécessités du court terme. Aussi recule-t-il devant les réformes indispensables mais impopulaires qui mettraient sa position en danger. Comme le dit Alain Bauer*[1], professeur de criminologie au Conservatoire national des arts et métiers, à New York et à Shanghai : « La civilisation du tweet est inadaptée face au réveil des empires et du temps long. »

À première vue, seuls les régimes autoritaires pourraient donc établir avec sérénité une planification à vingt ans qui ne soit pas un vœu pieux. Mais peut-

on baptiser « stratégie » un plan qu'on fait appliquer pistolet sur la tempe ? Une vraie stratégie suppose l'adhésion. En démocratie, lorsque le stratège exprime sa vision, son objectif et ses plans d'action, il prend en compte leur acceptabilité, donc leur applicabilité : une stratégie ne sera gagnante que si elle suscite l'engagement des femmes et des hommes chargés de la mettre en œuvre. À défaut, *culture eats strategy for breakfast* (la culture – au sens de culture d'entreprise – ne fait qu'une bouchée de la stratégie), nous a confié le pape du management, Peter Drucker, que nous avons rencontré il y a quelques années en Californie, au crépuscule de sa vie.

Consolider l'Europe, réintégrer le commandement de l'OTAN, créer Airbus ou une alliance avec l'Allemagne pour les batteries ou la défense, pousser l'Union européenne à instaurer une taxe carbone à ses frontières : ce ne sont pas des mesures qui font descendre les Français dans la rue. Et pourtant : elles sont plus déterminantes, sur le long terme, que l'augmentation du prix de l'essence ou la limitation de la vitesse à quatre-vingts kilomètres à l'heure sur les départementales. Le conseiller et dirigeant d'entreprise Alain Minc* en est convaincu : « Si l'on regarde les grandes décisions prises par les présidents – la monnaie unique, le marché unique, le choix de revenir dans le commandement stratégique de l'OTAN, le *whatever it takes* de Mario Draghi, etc. –, ce sont des choix tellement importants que l'opinion publique ne s'en mêle pas. » Le cœur de la stratégie demeure la lutte pour la liberté d'action qui garantit le libre exercice de la souveraineté nationale.

François Mitterrand l'avait bien compris. Son plus proche conseiller Jacques Attali*, qui l'a accompagné pendant deux décennies et fut le stratège économique de la victoire de 1981, raconte son obsession de la stratégie : « Nous ne parlions que de cela. Autrement dit : de la trace qu'il voulait laisser dans l'Histoire. » Le dirigeant politique possède plus de marge de manœuvre qu'il n'y paraît dès lors qu'il sait éviter « les deux maux de notre époque : l'émotion et l'impatience », selon l'expression du général Bentégeat*, ancien chef de l'état-major particulier de Jacques Chirac.

Jacques Attali

Économiste, écrivain,
conseiller spécial de François Mitterrand

« La stratégie constituait l'essentiel de mes conversations avec le Président. »

François Mitterrand avait arrêté sa stratégie dès 1974, à partir d'une vision à long terme très claire : d'abord, construire un parti de gauche plus puissant que le Parti communiste ; ensuite, s'en servir pour conquérir le pouvoir ; une fois au pouvoir, rester dans l'Histoire. De la maîtrise du PC à l'exercice de ses mandats à l'Élysée, j'ai travaillé avec lui pendant vingt ans sur chacune de ces trois étapes. La volonté de laisser sa trace dans l'Histoire était son obsession de chaque seconde. Elle constituait donc l'essentiel de nos conversations : sur chaque sujet, que fallait-il faire qui serve cet objectif ? D'où les grands travaux et les réformes majeures comme l'abolition de la peine de mort, la décentralisation, ou la construction européenne : l'idée européenne était si importante pour lui qu'au moment où il a dû choisir entre l'approfondissement du socialisme en France et la construction de l'Europe, il a choisi la seconde.

Le stratège doit penser à long terme, comme le joueur d'échecs. À chaque moment tactique, son rôle est de réfléchir au suivant, à l'image du skieur de slalom qui, au moment où il négocie une porte, pense déjà à la manière dont il va négocier la suivante. Mikhaïl Gorbatchev m'a dit un jour : « Un bon joueur a dix coups d'avance. » Mais sa stratégie à lui – « faire de l'URSS une démocratie planifiée » – ne pouvait pas fonctionner. Car dès que l'on est en démocratie, le marché prend le dessus, on est obligé de laisser fleurir les initiatives privées. À l'inverse, on le voit en Chine, le capitalisme d'État ou la « dictature de marché » peut fonctionner. Mais pas la démocratie collectiviste…

Penser à long terme n'empêche pas de poser des jalons de moyen terme : dans trois ans je fais ceci, dans cinq ans cela… Par ailleurs, être stratège n'exclut pas de savoir s'adapter, à condition de toujours garder à l'esprit l'objectif originel. Cette capacité manque aux dirigeants des grands groupes qui font de plus en plus de plans stratégiques, mais c'est souvent du *bullshit*. En réalité, ils sont tenus par les cours de Bourse qui déterminent tout. C'est la même chose pour les politiques avec les sondages.

Les dictateurs, qui eux n'ont pas de mal à imposer leur stratégie, ne sont pas pour autant des stratèges. Tout est tellement plus facile avec un revolver ! D'ailleurs ces pseudo-stratèges qui ne font confiance qu'à la force finissent tous par avoir tort : voyez Hitler, Napoléon, etc.

Si je devais élire les plus grands stratèges de l'Histoire, je citerais George Washington, Mao Tse-tung, Deng Xiaoping, de Gaulle, Mitterrand… Gandhi, aussi. Ainsi que Bismarck, bien sûr, immense stratège et tacticien, avec une vision claire, l'unification de l'Allemagne, qu'il poursuit contre vents et marées. Dans le monde de l'entreprise, je pense à Bill Gates et Steve Jobs… mais aussi à Antoine Riboud, le fondateur de Danone, que j'ai bien connu : il a su repenser une entreprise de bouteilles en verre pour en faire un leader mondial de l'alimentaire. C'était un patron social, mais je ne crois pas qu'il aurait adopté une « raison d'être » en contradiction avec sa stratégie, avec ce qu'est l'entreprise en profondeur ; un fabricant de produits très sucrés ne peut pas être une entreprise à mission estampillée « écolo »…

Montaigne parlait de « savoir être à soi », l'équivalent pour chacun de nous de la « raison d'être » des entreprises. Lorsque nous trouvons, profondément, notre cohérence interne – laquelle ne repose pas sur une identité figée : il faut avoir conscience de la complexité de notre personne et des mouvements qui la traversent –, la stratégie d'une vie consiste à la construire, à devenir soi. Le reste n'est que tactique.

Il en va de même dans le monde économique. Si, comme le dit Jean-François Phélizon, ancien CEO (*chief executive officer*) de Saint-Gobain aux États-Unis, « la stratégie soustrait le stratège à la dictature de l'instant[2] », beaucoup de patrons de multinationales semblent, à l'inverse, atteints de myopie. Ils rachètent leurs propres actions pour en maximiser la valeur boursière à court terme plutôt que d'investir dans les grands projets qui structureront l'avenir. Beaucoup évoquent leurs difficultés grandissantes à établir des plans à cinq ans et invoquent la multiplication des contraintes ainsi que la rapidité des évolutions sociétales, technologiques, voire géopolitiques. La mondialisation a accéléré le temps en effaçant l'espace. Avec l'intelligence artificielle, la robotisation, la transformation numérique, le monde vit sa quatrième révolution industrielle. L'innovation bouleverse les marchés ; l'irruption de l'e-commerce change les habitudes de consommation, les réseaux sociaux font et défont les réputations ; l'impératif de *sustainability* – la sauvegarde de la planète – contraint à des remises en cause drastiques ; les

obligations de parité, de diversité, d'éthique, et toutes les règles de compliance entament, nous dit-on, la marge de manœuvre du stratège.

Mais là encore, les apparences ne sont-elles pas trompeuses ? Toutes ces nouvelles obligations émanent des partenaires des entreprises – leurs actionnaires, leurs salariés, leurs clients… Or les dirigeants qui tiennent à leur pérennité ont toujours travaillé avec eux. C'est en tout cas l'avis d'Antoine Frérot*, PDG de Veolia, Pierre-André de Chalendar*, président de Saint-Gobain, ou Delphine Ernotte Cunci*, présidente de France Télévisions. Ils n'ont pas le sentiment d'avoir moins de liberté. Ces contraintes sont incluses dans leur stratégie et la rendent plus nécessaire encore : « Lorsque vous avez une stratégie supérieure, vous gardez votre marge de manœuvre, insiste Xavier Fontanet*, l'homme qui a fait d'Essilor un leader mondial. Mais il faut être dans le vrai… » C'est aussi l'avis de Michel-Édouard Leclerc* : « S'il est vrai que ses contraintes n'ont jamais été plus nombreuses, je suis convaincu que le stratège n'a jamais disposé d'autant de capacités de combinaison. » En réalité, le faisceau de contraintes de plus en plus serré autour des patrons du Cac n'est pas forcément une mauvaise chose. « Si le terrain est plat et vide, remarque Nicolas Kachaner* du Boston Consulting Group (BCG), il n'y a pas de concurrence, il n'y a pas besoin de stratèges non plus. En revanche, un terrain accidenté valorisera les meilleurs ! Quel que soit le secteur, c'est la façon de réfléchir qui compte, et elle est la même que l'on vende des prêts bonifiés ou des jus de fruits : il y a juste un langage différent à apprendre. Il s'agit toujours de créer un avantage concurrentiel. » Autrement dit, un monde plus compliqué – avec la transformation numérique, la transition écologique, la RSE (responsabilité sociale des entreprises), les comptes trimestriels, la diversité, la parité, etc. –, c'est encore plus d'opportunités pour le stratège ! Et si certains dirigeants n'ont pas de stratégie, ce n'est pas parce qu'ils font face à davantage de contraintes, mais parce qu'ils n'ont pas de cœur, au sens grec du terme (*thumos*) : « Ils se contentent des mises en place rationnelles, souligne Jean-François Phélizon, et manquent de courage, de bravoure… de *furia francese*[3]. »

Naviguer à vue est suicidaire

Une seule certitude dans ce monde incertain : le XXIe siècle est sans merci pour les dirigeants qui naviguent à vue. Pendant les années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale – la reconstruction puis les Trente Glorieuses –, un plan à dix ans qui prolongeait les tendances précédemment établies pouvait tenir lieu de vision stratégique. En l'absence de concurrence planétaire, l'entrepreneur pouvait fixer ses prix en multipliant son coût de revient par un taux de marge raisonnable. Tout a changé dans les années 1980, avec les débuts de la mondialisation. Certains secteurs ont été touchés avant les autres par la concurrence asiatique. Peu à peu, la compétitivité est devenue une question de survie. Cependant, jusqu'au début des années 2000, chacun courait encore dans sa ligne d'eau et pouvait établir plans et budgets avec une probabilité raisonnable de les tenir. Ceux qui n'avaient pas de stratégie formalisée et partagée pouvaient encore réagir aux événements, en se laissant ballotter au gré des circonstances, c'est-à-dire des stratégies des autres. Et compter sur la chance… Las ! Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Nous vivons des temps confus, des temps de rupture et de transition. Il ne suffit plus de commercialiser le produit le plus compétitif du marché pour en garder la maîtrise, car les *game changers* sont nombreux et viennent de nouveaux horizons. Prenez le Finlandais Nokia, qui fut pendant une décennie le leader mondial des téléphones portables et qui semblait indéboulonnable : il a été balayé en quatre ans par l'irruption d'Apple avec son iPhone, le premier smartphone tactile grand public. La disruption était venue d'un fabricant d'ordinateurs qui se lançait dans la téléphonie ! C'était en 2007. Mais Steve Jobs avait rêvé toute sa vie de la fusion du téléphone et de l'ordinateur. La plupart de nos grands témoins font d'ailleurs du créateur et recréateur d'Apple le meilleur stratège d'entreprise moderne.

L'iPhone inaugurait toute une vague de disruptions. En parallèle, libraires, éditeurs de journaux, agences de voyages et fabricants de GPS faisaient les frais,

les premiers, de l'expansion d'Amazon ou de Google. Depuis, il n'est pas de secteur épargné par les Gafam ou, à tout le moins, par les remises en cause provoquées par Internet. Même la crise du Covid, qui a semblé nous faire revenir aux temps archaïques de la peste ou de la grippe espagnole, a accéléré le mouvement de numérisation dans les petites entreprises qui, jusqu'alors, ignoraient l'e-commerce, le télétravail ou la visioconférence.

Une bonne stratégie s'inscrit en rupture, explique Sylvain Duranton*, patron du BCG Gamma et spécialiste de l'intelligence artificielle. « Comme Elon Musk qui parie sur un ordinateur sur roues (Tesla) ou une fusée réutilisable (SpaceX), Jeff Bezos, fondateur d'Amazon, a parié sur le cloud et massivement investi, ce qui permet aujourd'hui à sa filiale AWS (Amazon Web Services) de représenter l'essentiel des profits du groupe. »

Depuis un quart de siècle, les entreprises progressaient en améliorant les produits ou les procédés existants. Aujourd'hui, tout s'accélère avec la transformation numérique et l'obsession environnementale, et elles doivent faire des paris sur l'avenir : « Dans l'automobile, illustre Laurent Burelle*, patron de Plastic Omnium, nous vivons une période de rupture : nous devons imaginer le monde à cinq ou dix ans pour faire aujourd'hui les bons choix d'investissement. » Miser sur l'hydrogène, par exemple.

Il n'y a pas que l'automobile qui soit concernée : tous les secteurs sont touchés. L'urgence du sauvetage de la planète nous oblige à une véritable révolution technologique, dont les *deep tech* sont les éclaireurs. En parallèle, depuis une dizaine d'années, la science connaît à nouveau une phase d'accélération.

Plutôt que de rechercher une formule simple, la panacée contre toute angoisse stratégique, le stratège doit donc penser l'impensable. Qui aurait cru, il y a dix ans, que les énergies renouvelables seraient aujourd'hui le premier investissement au monde, et que deux humains sur trois vivraient dans des régions où le prix du solaire et de l'éolien serait inférieur à celui du charbon et du gaz ? Qui aurait imaginé, il y a vingt ans, que l'on achèterait un jour des

œuvres d'art ou des voitures sur Internet ? Qu'Apple vaudrait plus cher que tout le Cac 40 réuni ? Que Google pourrait concurrencer Total ou EDF ? La firme californienne n'a pas besoin de forer des puits de pétrole ou de gérer des centrales nucléaires pour cela : lorsque Google Maps propose aux petits propriétaires de calculer la surface ensoleillée de leur toit et l'énergie qu'ils en tireront grâce à des panneaux solaires, avant de les mettre en relation avec un installateur, il court-circuite les grands énergéticiens… Toute entreprise pourrait, demain, connaître le sort de l'*Encylopædia Universalis*, reléguée aux oubliettes de l'Histoire pour n'avoir pas compris que son prédateur serait gratuit et collaboratif : Wikipédia.

Le stratège n'a pas le choix : il doit, lui aussi, tirer parti de la technologie. Celle qui est déjà là et celle qui va faire irruption. Non qu'il coure le risque d'être supplanté par une intelligence artificielle (IA) : comme nous le verrons, les robots tueurs ne remplaceront pas plus les généraux que des algorithmes ne rendront inutiles les stratèges d'entreprise. Mais l'IA l'aidera à prendre ses décisions. Celui qui doute encore que l'IA et la *data science* puissent doper ses activités d'aujourd'hui en sera bientôt convaincu par ses concurrents. L'IA explore des espaces de complexité et d'interdépendances quasi immaîtrisables par l'esprit humain. Grâce à elle, la chaîne de cafés américaine Starbucks serait capable, dans ses établissements proches des campus universitaires, de savoir quels étudiants auront leur diplôme. Simplement en analysant leurs data ! On devine que la fréquence de passage d'un élève, l'horaire auquel il prend son petit déjeuner, sa consommation de café ou d'alcool ou sa fréquentation plus ou moins tardive de l'établissement sont corrélés à ses résultats… Rien de plus simple, ensuite, que de choisir les clients à fidéliser !

Napoléon avait des « intuitions »,
Mandela des « inspirations »

Si l'on comprend le pourquoi de la stratégie – elle est indispensable à la pérennité de l'entreprise et permet de guider les choix d'investissement et de fédérer les équipes derrière un objectif commun –, il reste toute la question de son élaboration. En premier lieu, la stratégie est une affaire de volonté. Celle de créer le futur. Le stratège, être de caractère, doit avoir un désir d'avenir.

Tout commence avec une vision : un état idéal de l'entreprise dans une certaine représentation du monde. Il s'agit d'un objectif de long terme, sans lequel Michelin, L'Oréal, Apple ou Microsoft, les constructeurs automobiles allemands ou le petit libraire en ligne Amazon n'auraient jamais prospéré. C'est ce que le général Petraeus*, qui dirigea la coalition occidentale en Afghanistan en 2010-2011, baptise, dans le domaine militaire, les *big ideas*. Que l'on s'inspire de Sun Tzu, le père de la stratégie militaire, de Steve Jobs, le patron visionnaire, ou de Michael Porter, le gourou de l'avantage concurrentiel, une même idée reste prégnante : la vision ne se bâtit pas « en chambre », mais grâce à une expérience du terrain. Alain Minc est même convaincu que l'on a « la stratégie de son tempérament bien plus que le tempérament de sa stratégie ». Autrement dit, on ne conçoit pas la même stratégie selon qu'on est un entrepreneur qui contrôle son capital, ou un manager, salarié de l'entreprise. L'univers de l'entrepreneur est moins bordé que celui du manager, mais l'exercice n'est pas plus facile pour l'un ou pour l'autre.

Alain Minc

Conseiller politique et dirigeant d'entreprise

« On a la stratégie de son tempérament bien plus que le tempérament de sa stratégie. »

Il existe deux chromosomes dans le monde des affaires : le chromosome entrepreneur et le chromosome manager. Le premier, on l'a ou pas. Le second, on peut l'acquérir. On naît entrepreneur, mais on peut devenir manager. Cela a une conséquence directe sur vos stratégies. Il n'y a pas de hiérarchie entre l'un et l'autre. Ainsi, pour moi, le meilleur exemple d'entrepreneur serait François Pinault, qui bâtit un groupe dans le bois puis en sort pour construire un groupe de luxe ; et le meilleur exemple de manager Louis Schweitzer, l'ancien PDG de Renault, capable de faire l'opération Nissan. Tous deux sont évidemment de très grands patrons.

L'entrepreneur est libre de sortir d'un secteur pour entrer dans un autre, libre de faire des « coups » apparemment irrationnels, alors que le manager vit sous la contrainte du marché financier et de ses actionnaires. On ne peut pas faire accepter de grands coups de barre au marché. Ce qui ne veut pas dire qu'un manager ne puisse pas faire des choix très audacieux – prendre le contrôle d'un groupe japonais en quasi-faillite était un pari extrêmement osé, Schweitzer jouait l'avenir de Renault ! –, mais il doit s'agir de choix logiques, en corrélation avec l'univers initial.

La stratégie d'un entrepreneur s'appuie d'abord sur l'intuition, puis sur la raison, alors que pour le manager, les qualités sont en proportion inversées. Ils font, vraiment, des métiers différents. L'entrepreneur possède cette capacité de voir beaucoup de gens, et de rencontrer – et d'écouter – des gens *out of the blue*. Le manager doit rester davantage dans sa ligne d'eau. Il arrive que des patrons tiennent le double rôle d'entrepreneur et de manager : c'est le cas de John Elkann, le CEO de Fiat, que j'ai conseillé lors de la fusion avortée avec Renault et réussie avec PSA ; il est aussi le patron du *family office*[4] des Agnelli, et c'est dans ce cadre qu'il s'est permis de prendre une participation dans le maroquinier Louboutin, qui n'aurait pas eu de sens pour Fiat. L'entrepreneur n'a pas de contraintes, sinon sa capacité financière. Le manager, lui, doit gérer les contraintes dans un cadre de pensée qui lui est donné. L'entrepreneur est toujours aux aguets de ce qui se passe en dehors de son univers. Le manager, lui, est toujours aux aguets de ce qui se passe à l'intérieur de son univers… Ce qui ne veut pas dire d'ailleurs que l'entrepreneur soit un meilleur ou moins bon stratège que le manager.

Le raisonnement fonctionne aussi avec les stratèges politiques. Prenons Nicolas Sarkozy et Emmanuel Macron, que j'ai connus, l'un et l'autre, de près. Le premier est un manager, le second un entrepreneur. Sarkozy est entré en politique à dix-neuf ans, comme on entre chez Renault, ensuite il a mené très habilement sa carrière, jusqu'au sommet. Macron aussi voulait être président : je me souviens de notre première rencontre, la visite obligée d'un jeune inspecteur des finances à un vieil inspecteur des finances. Lorsque je lui ai demandé comment il se voyait dans vingt ans, il m'a répondu : « Président de la République. » Je lui ai dit qu'il commençait mal ! Il n'avait jamais été dans un parti. L'avant-veille du jour où il est devenu ministre de l'Économie, il montait sa start-up, ici, avec mon expert-comptable ! Il avait un tempérament d'entrepreneur.

À la fin des fins, je suis convaincu qu'on a la stratégie de son tempérament bien plus que le tempérament de sa stratégie…

Quoi qu'il en soit, il n'existe jamais deux visions semblables. Et pour cause : s'il est tentant pour l'être humain de rationaliser la stratégie puisqu'elle est essentielle et qu'il voudrait en faire un instrument sûr, l'intuition, qui est souvent l'autre nom de l'expérience, joue un rôle majeur dans son élaboration. « Napoléon avait des intuitions, Nelson Mandela parlait beaucoup de l'inspiration », rappelle le général de Villiers*, ancien chef d'état-major des armées. Les valeurs, elles aussi, jouent un rôle dans la construction de la vision.

De la vision découlent des objectifs déclinés en plans stratégiques. « Ces plans ont souvent un défaut majeur, dénonce Olivier Sibony* du cabinet de conseil en stratégie McKinsey. Ils ne parlent pas des réactions éventuelles des concurrents. Ils ne parlent que de "paysage concurrentiel" : mais il n'y a rien de plus statique qu'un paysage ! » « L'autre » ou « les autres » ne sauraient être absents de la stratégie : le concept même de stratégie suppose qu'il y ait un adversaire ambitieux qui réagisse. « La stratégie, c'est l'art de se débrouiller contre des concurrents intelligents », résume Xavier Fontanet. C'est parce qu'il existe une volonté adverse pour s'opposer à la nôtre que chacune de nos actions aura vraisemblablement des conséquences de deuxième ou troisième ordre inattendues. Percer les intentions de l'autre est donc une dimension essentielle

de la stratégie. Elle suppose de mettre en place une vraie politique de renseignement, une veille économique et stratégique : « Le renseignement est fondamental pour anticiper, confirme le général Bentégeat. Il permet de ne pas subir. » « Vous devez absolument suivre toutes les manœuvres de votre concurrent, complète Xavier Fontanet, mais aussi connaître son endettement, savoir dans quelle case de la matrice BCG[5] se situe chacun de ses produits, etc. » Il s'agit de préserver au moins, ou d'accroître au mieux, ses propres marges de liberté en réduisant, voire en éliminant, celles des autres. Le statut d'acteur stratégique suppose la liberté d'agir. « Ce qui a fait ma force, c'était ma liberté d'action : j'ai utilisé mon indépendance garantie constitutionnellement comme une arme juridique », confirme le juge Bruguière*, spécialisé dans la lutte antiterroriste.

Contrairement aux détenteurs de la puissance absolue qui, on l'a vu plus haut, peuvent se passer de stratégie, le stratège agit toujours sous contrainte de moyens. Personne n'y échappe : « Même Google, qui dispose de dizaines de milliards de dollars de cash et semble donc ne pas avoir de limites, est contraint par ses ressources managériales : il ne peut avoir autant de spécialistes de l'IA qu'il le souhaiterait, par exemple », explique Nicolas Kachaner. Quels que soient les capitaux dont il dispose, le stratège est toujours confronté à un problème d'allocation de ressources, donc de choix, c'est-à-dire de renoncements. En effet, il doit se poser en permanence la question paradoxale : que vais-je ne pas faire ? Aucun choix n'est sans conséquences, souligne Howard Davies*, président de NatWest Group : « Il faut pouvoir convaincre les patrons des activités lésées que [l'arbitrage que l'on a fait est] un bon choix. » Le général Petraeus résout la question de l'allocation des ressources en étant clair sur les priorités (effort principal, effort secondaire), en pondérant les différents efforts, puis en allouant les ressources – ou plutôt en « répartissant les pénuries » – selon les priorités.

Comment faire produire le meilleur rendement aux moyens dont on dispose ? La solution optimale consiste à déterminer l'effet majeur à rechercher.

Autrement dit, le point de bascule à partir duquel l'effet domino permettra d'atteindre l'objectif fixé. « Je dois [pour chaque campagne] trouver un levier, une idée qui va faire basculer le business », confirme Mercedes Erra*, présidente de BETC, la première agence de publicité française. Connaître l'effet majeur à produire permet de renoncer – au moins temporairement – à tout ce qui n'est pas indispensable à l'atteinte de cet objectif. La stratégie est toujours le choix des batailles.

Dans l'univers stratégique dont on verra qu'il se déforme constamment, il est peu probable que le plan initial fonctionne comme prévu. L'insaisissable réalité ne se plie jamais au plan : c'est donc à lui de s'adapter en continu à la réalité. Ce qui rend vitales les capacités d'adaptation du système stratégique – les réserves, les plans B, etc.

Denis Kessler*

Président de SCOR

« La stratégie fait la différence entre les dériveurs et les quillards. »

Le motto de SCOR, c'est « l'art et la science du risque ». Notre matière première est le risque, tous les types de risques. Les acteurs économiques souhaitent s'en protéger. Ils nous les cèdent. Nous devons les absorber et payer les indemnités quelle que soit la gravité des risques survenus. SCOR est en réalité un « industriel » des risques : il faut les transformer pour les rendre assurables.

Pour bâtir une stratégie, tout commence par la « loi des 4 V » : vision, valeurs, volonté, vitesse.

Une vision du monde large, holistique et ordonnée est indispensable pour se mettre en marche. Mais cette vision n'est pas une illumination. Elle se fabrique à force de débats, de réflexion, de lectures… En revanche, une vision sans valeurs n'aurait pas de sens, c'est le deuxième V. On suit les gens pour leurs valeurs, elles leur confèrent l'autorité, c'est-à-dire la mise en mouvement de l'homme par l'homme sans recours à la violence, qu'elle soit physique ou psychologique ; il avance, non par contrainte mais par adhésion. L'autorité est très différente du pouvoir qui suppose toujours, *in fine*, une capacité de coercition. Je n'aime pas l'*imperium*. Les valeurs se défendent, on les promeut, on les fait vivre, on les partage. Ensuite vient la volonté. Une vision sans volonté serait onirique. L'autorité sans vision et sans valeurs serait de l'autoritarisme ; mais les valeurs sans autorité de l'angélisme… Enfin, un quatrième V est indispensable, au moins pour moi : la vitesse. Pour que la stratégie prenne corps, il faut introduire de la dynamique dans le système. C'est fondamental. L'adhésion vient du mouvement.

La stratégie conduit à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan : depuis mon arrivée à SCOR en 2002, nous en sommes au septième. Dans un plan, il y a toujours une partie déterministe et une partie stochastique. La partie déterministe doit l'emporter sur la partie stochastique. Tous nos plans ont eu des noms qui reflétaient le mouvement : Back on Track, Moving Forward, Dynamic Lift, Strong Momentum, Optimal Dynamics, Vision in Action, Quantum Leap… Ils ne sortent pas de nulle part : ces plans s'inscrivent dans un continuum. Car la stratégie, c'est une histoire, c'est un récit qui se déploie dans le temps.

Ma passion pour la bande dessinée m'a sensibilisé à cette question du récit. Regardez celui d'Elon Musk – aller sur Mars ! – ou celui de Steve Jobs : il a rêvé toute sa vie d'une tablette, comme les Michelin d'un pneu parfait ! Souvent, on appelle, à tort, « stratégie » une réduction d'effectifs de trois mille personnes ou

l'ouverture de cinquante magasins… Or la somme des moyens ne fera jamais une stratégie. Ne confondons jamais les fins et les moyens ! La stratégie c'est aussi d'avoir des objectifs limités et clairement énoncés. Mes objectifs sont simples : la rentabilité et la solvabilité. Ils ont le même poids. Ils vont de pair.

Ensuite, dirait Aristote, le vent souffle et met du désordre dans les choses… C'est la partie stochastique, aléatoire. Le dernier secret d'une bonne stratégie, c'est de faire partie des quillards. Car face aux vents et courants contraires, il y a une différence fondamentale entre les dériveurs et les quillards. Un dériveur est sensible au moindre mouvement d'opinion, au changement de vent, de conjoncture. Le quillard, lui, garde son cap contre vents et marées ! Il trace sa route. Une des publicités de SCOR, pendant la grande crise financière, représentait un porte-conteneurs avec un sillage droit sous un ciel plombé. Le message ? « SCOR tient son cap » !

Pour que cela fonctionne, il faut un alignement stratégique : il faut que la grande majorité des collaborateurs partage les mêmes intérêts et, partant, aille dans le même sens. C'est pourquoi nous avons développé à SCOR le système du « partnership » et distribué des actions gratuites à l'ensemble des salariés dans le monde entier : 15 % du capital au total.

Cette stratégie a permis au groupe SCOR de passer, depuis 2003, de la notation BBB– à la notation AA–, soit dix-neuf *upgrades* successifs, toutes agences de notation confondues !

L'Alice de Lewis Carroll, une référence en stratégie

Somme toute, le stratège ressemble à l'Alice de Lewis Carroll, ce professeur de mathématiques d'Oxford – qui s'appelait en réalité Charles Lutwidge Dodgson – passionné de jeux de logique, et en particulier d'échecs, qui a couché sur le papier les histoires qu'il racontait, le dimanche, à la fille du doyen Liddell. *Alice au pays des merveilles*, publié en 1865, puis *Alice de l'autre côté du miroir*, en 1871, sont des romans à clé qui décrivent les aventures d'une fillette dans un monde foisonnant, apparemment loufoque, et en perpétuel renouvellement. Un univers peuplé de créatures étranges – un dodo amateur de courses, une chenille méprisante, un lapin pathologiquement en retard, une

reine sanguinaire… –, qui de surcroît est modifié, voire engendré, par les actes de l'héroïne, sans que la logique habituelle soit systématiquement respectée.

En s'ajustant à ces étranges lois, Alice apprend, bien malgré elle, la stratégie, et tout stratège dans l'exercice de sa discipline connaît les mêmes affres que la fillette. Rien ne se passe jamais comme il l'aurait voulu parce que les réactions de l'autre sont imprévisibles et possiblement mues par des logiques différentes de la sienne. Il peut néanmoins améliorer sa maîtrise de cet univers complexe grâce à l'expérience – c'est le parcours initiatique d'Alice –, mais sans certitude du résultat. « Beaucoup sont déçus que les plans ne fonctionnent pas ; ils ont tort. Car tout ce que vous faites change la stratégie de l'autre et tout ce qu'il fait change la vôtre : nous sommes condamnés à l'ajustement permanent ! Ce qui n'est pas un problème si l'on a réussi à créer une adaptabilité instinctive et coopérative », souligne le général McChrystal*, ancien commandant en chef en Afghanistan. Cet ajustement permanent permet de maintenir le cap. C'est un des rôles du stratège que de faire en sorte que l'objectif commun ne soit jamais perdu de vue, comme le rappelle l'ex-PDG d'Orange, Stéphane Richard* : « Une très grosse organisation comme Orange pouvait facilement diverger. J'intervenais essentiellement pour réaligner l'organisation – la "focuser", dirait-on en mauvais franglais. »

Si nous avons décidé de multiplier, dans ce livre, les références à *Alice au pays des merveilles* ou à *Alice de l'autre côté du miroir*, c'est parce que l'héroïne est singulièrement inspirante pour les managers. Feignant de s'adresser à de jeunes enfants, Lewis Carroll dénonce grâce à elle les aberrations de la vie réelle et, préfigurant les courants surréalistes du siècle à venir, décrit cet univers stratégique dans lequel les dirigeants, qu'ils soient politiques, militaires ou d'entreprise, doivent guider leur collectif afin d'embrasser l'ambition qu'ils se sont donnée. De multiples principes stratégiques sont posés en filigrane dans le roman, le plus célèbre étant le « paradoxe de la Reine rouge », ou *Red Queen Effect*, que l'on développera plus loin[6]. D'autres axiomes déguisés en rebondissements farfelus mettent aussi en évidence le rôle de la vision, la

nécessité de permanence ou le risque d'hubris. Si ce roman initiatique du XIXe siècle n'a pas inventé la stratégie, il en fournit un décor à la fois philosophique et ludique et, partant, nous aide à mieux la comprendre.

C'est aussi l'objectif de ce livre. Comprendre et exercer la stratégie en revenant plus longuement sur toutes les étapes que nous venons d'évoquer. Car pour viser le sommet, quel que soit le domaine de compétences concerné – ou même dans la vie quotidienne –, il est indispensable d'être stratège. Heureusement, il existe une méthode pour le devenir, une attitude à adopter, des règles à appliquer, ou des garde-fous à mettre en place. Ici commence votre voyage de l'autre côté du miroir.

1. Les noms suivis d'un astérisque à leur première occurrence sont ceux des stratèges que nous avons interviewés et dont vous retrouverez les propos dans des citations et des encadrés au fil de ce livre ; la présentation de toutes ces personnalités est faite en annexe 2. Les citations extraites de ces entretiens ne sont pas référencées.

2. Jean-François Phélizon, *Un nouvel art de la guerre*, Nuvis, 2014.

3. La « furie française », expression inventée par les Italiens pour décrire la fougue des Français lors de la bataille de Fornoue en juillet 1495 et, depuis lors, couramment employée…

4. Organisation offrant un conseil global au service des intérêts patrimoniaux d'une ou plusieurs familles.

5. Classification stratégique des différentes activités d'une entreprise. Bien connue des managers, elle permet de classer chaque produit ou service selon son potentiel : vedette ou star (marché en forte croissance, gros revenus), vache à lait (marché plus mature mais gros revenus), dilemme (marché en croissance mais faibles revenus), poids mort (marché en perte de vitesse et revenus faibles).

6. Voir également en annexe 1 la liste des « principes stratégiques » extraits par les auteurs des deux volumes de Lewis Carroll.

1

Une histoire de Grecs et de Chinois

Petite histoire de la stratégie

> « S'élever pour mieux voir, relier pour mieux comprendre, situer pour mieux agir. »
>
> Joël DE ROSNAY

« Mais au fond, d'où vient la stratégie ? » Faute de réponse universellement admise, nous avons longtemps éludé cette question quand elle nous était posée. Depuis qu'ils existent et où qu'ils fussent, les êtres humains ont ressenti des envies, forgé des projets. Vulnérables mais malins, ils ont sans cesse cherché les meilleures voies pour atteindre leurs buts. Trop faibles pour vivre seuls, ils se sont constitués en groupes. Ces derniers ont grossi, se sont multipliés, se sont dotés d'une direction, d'un chef : il faut bien que quelqu'un tranche pour que l'intérêt général l'emporte sur les intérêts particuliers. Les querelles de territoire sont apparues et, avec elles, les confrontations d'intérêts, le choc des volontés et donc la nécessité de faire au mieux, avec les moyens disponibles, pour conquérir la terre nécessaire à l'expansion des tribus. Très vite, il y eut des guerres pour la terre comme il y eut une guerre du feu et, par conséquent, le besoin vital d'une intelligence de l'action.

Mais à partir de quand va-t-on au-delà de l'instinct, à partir de quel degré les projets sont-ils suffisamment importants pour que leur succès exige de

dépasser la tactique rudimentaire ? À partir de quand peut-on parler de stratégie ?

Il n'y a pas de réponse incontestable mais, forcément, la pensée pour l'action s'est peu à peu affinée. Nécessairement, les humains se sont rendu compte que la force ne résolvait pas tout et qu'elle ne produisait pas, à elle seule, la puissance. Que l'art consistait justement à transformer la force en puissance, laquelle permettait de l'emporter. Le faible a senti que sans la puissance, il resterait toujours faible, mais que s'il la possédait, il pourrait évincer le fort. On ne sait pas si l'histoire de David et de Goliath a fait le tour du monde, mais depuis le XIe siècle av. J.-C., elle a sûrement donné à penser : cette parabole est l'objet même de la stratégie !

Progressivement, la pensée stratégique a donc pris corps. Mais le plus fascinant, c'est qu'elle l'a fait, à la même époque, dans des lieux de haute civilisation situés aux antipodes l'un de l'autre. En Europe surgit le terme même de stratégie, en Asie apparaît la première expression écrite de la réflexion stratégique.

Tout se passe au Ve siècle av. J.-C. D'une part, en Chine, à l'ère des Royaumes combattants ; d'autre part, à Athènes, centre culturel, artistique et philosophique du monde occidental. Athènes à son zénith. Dans les deux cas, l'idée de stratégie est évoquée pour les mêmes raisons – des raisons que l'on retrouvera plus tard lorsque l'entreprise, au milieu des années 1960, se mettra elle aussi à penser stratégie. Trois éléments fondateurs que nous allons découvrir.

Au temps des Royaumes combattants

La dynastie Xia, solide du début au milieu du deuxième millénaire avant notre ère, a cédé la place à la dynastie Shang, puis à celle des Zhou. Des attaques barbares conduisent au déclin du pouvoir impérial, qui se délite et se

fragmente au cours de la période des Printemps et des Automnes. Des principautés héréditaires apparaissent, des conflits armés conduisent à l'absorption progressive des plus petits par les plus grands. La consolidation politique se poursuit pendant la période des Royaumes combattants (481 à 221 av. J.-C.).

Il ne reste plus alors que sept États principaux qui entrent dans deux siècles de guerre ininterrompue. Pas d'autre choix pour eux. Soit ils conquièrent l'intégralité de l'ancien empire – l'ensemble du « marché », en quelque sorte –, soit ils sont voués à la vassalisation. La situation est dangereuse : qui ne fait rien disparaît. Chacun d'entre eux affiche donc une ambition claire, avec un état final recherché évident, condition de la survie : parvenir à la domination de l'espace.

Si l'ambition est claire, l'action est compliquée. En effet, la volonté de chaque royaume se heurte frontalement à celle des autres. Il est possible de conclure des alliances de circonstances, mais à la fin, il ne demeurera qu'un seul royaume, les autres ayant disparu. Chacun doit donc parvenir à réaliser sa vision malgré ses adversaires. Ce temps des Royaumes combattants est celui de l'affrontement des volontés, de l'action dialectique.

Chacun des royaumes dispose de moyens militaires et économiques très inférieurs à la somme des moyens de ses concurrents. Faut-il donc attaquer chaque État l'un après l'autre ? Aucun n'irait très loin. Il vaut mieux optimiser ses maigres ressources : la question du rendement devient primordiale. Il faut choisir entre les puissances à ne pas affronter – du moins pas immédiatement –, les places fortes à ne pas assiéger, les batailles à ne pas conduire. Cela suppose de ruser certes, mais surtout de savoir renoncer, d'évaluer l'instant et le lieu où l'emploi des ressources produira l'effet maximal. Le choix, impératif, est vital. Nous voilà placés au cœur de la pensée chinoise, l'économie des moyens ; il ne s'agit pas d'éviter de les dépenser, mais de les optimiser. L'économie des forces : l'expression se retrouve aujourd'hui dans le vocabulaire militaire, et son sens n'a pas varié. Cela consiste toujours à utiliser

et répartir ses forces en un système organisé pour en obtenir le meilleur rendement.

Cette réflexion s'exprime sous la forme du premier écrit stratégique connu, *L'Art de la guerre* de Sun Tzu. Peu importent les polémiques sur l'identité, voire l'existence même de l'auteur. L'important est de constater que, sur ce versant oriental du monde, la nécessité primordiale de réaliser une ambition, malgré l'opposition de volontés contraires et avec un problème de rendement des ressources disponibles, engendre la première expression stratégique. Les trois composantes qui la constituent s'y trouvent réunies.

Ce bras de fer des Royaumes combattants dure plus de deux siècles. Finalement, la principauté de Qin parvient, vers 220 av. J.-C., à conquérir les autres États, son prince se proclamant premier empereur de la dynastie Qin. Il l'emporte pour avoir eu la sagesse de susciter des combats entre les autres royaumes, de construire de fausses alliances, ne s'engageant lui-même que lorsque les braises étaient suffisamment froides pour pouvoir retirer les marrons du feu.

Cette intéressante partie à sept fonde la pensée stratégique chinoise. Elle se construit dans l'impératif d'éviter le choc frontal, donc dans la ruse, le mensonge et l'approche indirecte. La victoire patiente et économe de la dynastie Qin, voilà une forme d'idéal : stratégie suprême assurant le succès sans combat, elle parie sur le temps et permet au général de ne pas ensanglanter son sabre.

De la ligue de Délos à l'hégémon athénien

Portons-nous de l'autre côté du monde. Dans le contexte des guerres médiques, les cités grecques ioniennes de la côte de l'Asie Mineure, celles de l'Hellespont, de la mer de Marmara, la plupart des îles de l'Égée comme Chios, Lesbos et Samos, soucieuses d'unir leurs moyens et leurs efforts militaires pour contenir les Perses, forment en 477 av. J.-C. une alliance militaire défensive : la

ligue de Délos, du nom de l'île où se tint le premier congrès fédéral et où fut longtemps conservé le trésor commun. Par accord mutuel, Athènes en prend la tête. Les rapports de dépendance entre la future capitale de la Grèce et les autres cités membres évoluent vite. En effet, ces dernières, plutôt que d'investir dans la défense commune, préfèrent s'acquitter d'un tribut. Athènes demeure la seule puissance militaire bientôt chargée de toutes les opérations de la ligue. Inévitablement, de simple organisation de coordination militaire entre États égaux, l'alliance se transforme en une confédération de cités vassales dirigée depuis l'Acropole. L'Empire athénien est né.

Sa volonté hégémonique ne s'arrête pas là : Athènes entend élargir sa domination au Péloponnèse. Son ambition se heurte aux intérêts de la ligue du Péloponnèse, sous la domination de Sparte, concurrent naturel qui n'a nullement l'intention de se laisser déposséder de son marché.

Une ambition et un affrontement des volontés : voilà réunis les deux premiers ingrédients de la stratégie. Le troisième est le problème du rendement des ressources engagées, car Athènes, puissance maritime, se trouve confrontée à une pénurie de moyens. Le nombre de ses soldats est limité puisque seuls les citoyens ont l'honneur de combattre : l'armée athénienne compte treize mille fantassins lourdement armés – des hoplites –, dont la peste va rapidement réduire le nombre, à opposer à Sparte, forte, elle, de quarante mille hoplites.

Les trois éléments nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie sont donc en place : un état final recherché (la domination du Péloponnèse), une résistance claire à ce projet (la ligue du Péloponnèse) et un crucial besoin de rendement. Au cours de ce Ve siècle av. J.-C. apparaît alors à Athènes la fonction de stratège, les tribus élisant dix stratèges qui forment un collège où s'impose souvent un chef : Thémistocle, Cimon, Aristide, Périclès… À ce stade, cette fonction est assurée bien que l'idée de stratégie demeure floue. Un vocable est cependant apparu : *strategia* ou *strategiké*, qui désigne l'art ou l'habileté du général, le *strategôs*, de *stratos agein*, l'armée que l'on pousse en avant. La stratégie est étymologiquement l'art de conduire une armée. Plus

tard, les Romains latinisent le concept et parlent du *strategus*, le chef d'armée, tandis que les Byzantins reprennent pour la même fonction le terme de *strategos*. Les Athéniens se rendent compte que, s'agissant d'une confrontation sur la durée (trente ans), il ne peut y avoir de victoire purement militaire et que le stratège doit se préoccuper tout autant d'économie, de diplomatie ou de social : d'emblée, la stratégie acquiert donc en Attique une dimension systémique la distinguant clairement de la tactique.

Notons au passage que si la matrice de la stratégie chinoise est indirecte (comment l'emporter seul face à sept adversaires ?), celle de la stratégie occidentale est plus directe : c'est une lutte entre deux adversaires seulement. Un affrontement chevaleresque, qui n'adopte la ruse que par défaut.

Ainsi, au cours du Ve siècle av. J.-C., la stratégie prend forme des deux côtés de la terre, en Chine et en Grèce classique. En son cœur, dans les deux cas, émergent les trois éléments générateurs : la finalité ou vision (la volonté de parvenir à un état final recherché différent de l'état initial), un affrontement des volontés dans un espace qui en devient dialectique, et un problème de rendement de ressources toujours trop faibles.

Les mêmes éléments conduiront, au milieu des années 1960, l'entreprise à dépasser la réflexion simplement organisatrice et gestionnaire pour, à son tour, entrer en stratégie.

De la renaissance du terme à son élargissement politique

Le terme né au Ve siècle av. J.-C. va disparaître pour un temps. De manière étonnante, hors du monde gréco-romain, on ne trouve pas de concepts équivalents à « stratégie », pas même dans les sociétés ayant élaboré un art de la guerre perfectionné. Au cours des siècles, nombreux sont sûrement ceux – monarques, politiques, capitalistes marchands ou commerçants du grand large – qui éprouvent le besoin de voir loin, de s'affronter à d'autres et

d'optimiser leurs ressources. Mais, après l'effondrement de l'Empire romain, les dominations se bâtissent dans des jeux de puissance brute, de débordements barbares, de chocs frontaux, fort éloignés de l'esprit stratégique.

Le mot et la pratique réapparaissent dans la sphère militaire. Au XVIIIe siècle renaissent les termes de « stratégie » (Paul-Gédéon Joly de Maïzeroy, 1777) et de « stratège », accompagnés au XIXe siècle de celui de « stratégiste », ce dernier pensant la guerre tandis que le premier la conduit. La renaissance du concept correspond à la fois à l'esprit des Lumières – qui pousse, comme en tous domaines, à la réflexion sur la guerre afin d'en maîtriser les ravages et d'en établir les règles – et à la complexité croissante de l'art militaire. Les armées deviennent en effet plus nombreuses, donc plus difficiles à manier : l'idée s'impose de les diviser en entités autonomes plus petites… dont il faut concevoir l'agencement et la manœuvre. Ainsi, l'articulation divisionnaire – qui, à partir du XVIIIe siècle, dissocie les énormes masses de manœuvre uniques en « divisions » autonomes d'armée – entraîne l'apparition d'une dimension supérieure de l'art de la guerre. Le maréchal de Saxe parle des « grandes parties de la guerre[1] », les auteurs du XVIIIe siècle évoquent plus volontiers la « grande tactique ». Le concept ne se consolide véritablement qu'avec les travaux d'Antoine de Jomini[2] et de Carl von Clausewitz[3], au début du XIXe siècle. La stratégie est ainsi à nouveau associée à l'ordre militaire et relative au commandement en temps de guerre. Même si Carl von Clausewitz reconnaît dès le milieu du XIXe siècle sa dimension politique, il faudra attendre l'historien britannique Julian Corbett[4] pour définir en 1911 la stratégie comme « l'art de diriger la force vers les fins à atteindre », et donc dépasser la sphère purement militaire.

Les espérances d'une guerre courte ayant été déçues lors de la Première Guerre mondiale, la mobilisation économique devient une préoccupation. Cette évolution conduit à l'émergence de stratégies non militaires et donc au concept de « grande stratégie » qui prévaut depuis sous diverses appellations. Au milieu des années 1920, le Russe Aleksandr Svechin parle de « stratégie

intégrale[5] », tandis que le Britannique Basil Liddell Hart utilise le terme de « grande stratégie[6] ». Le général allemand Erich Ludendorff vulgarise en 1935 le concept de « guerre totale[7] ». En 1937, l'amiral français Raoul Castex propose le concept de « stratégie générale » pour désigner « l'art de conduire, en temps de guerre et en temps de paix, l'ensemble des forces et des moyens de lutte d'une nation ». Cette stratégie générale coordonne « les stratégies particulières, celles de divers secteurs de la lutte : politique, terrestre, maritime, aérien, économique, colonial, moral[8]… ».

Adolf Hitler explique ses succès initiaux par une « stratégie élargie » consistant en la coordination de toutes les ressources sous une direction unique des tâches politiques et militaires. En 1944, le concept de « stratégie globale » apparaît aux États-Unis : il s'agit d'organiser la convergence des moyens de l'État pour la réalisation de ses fins. Le général français André Beaufre, estimant que la guerre est conduite « dans tous les domaines d'action, politique, économique, culturel, etc. », adopte l'expression de « stratégie totale[9] ». Ainsi, le lien entre la politique au plus haut niveau et l'emploi de la force militaire comme outil de la politique, lien que Carl von Clausewitz avait postulé mais qu'il n'avait pas encore associé au terme « stratégie », devient progressivement l'objet d'un consensus universel.

L'entreprise, enfin… mais plus tard

La stratégie est encore bien loin de l'entreprise qui naît au XIXe siècle, corollaire de la révolution industrielle. À travers le monde, la société à dominante agricole et artisanale se transforme peu à peu en une société commerciale et industrielle sous l'effet conjugué de facteurs économiques, politiques, démographiques et techniques.

Mais la philosophie de cette révolution, d'abord technicienne et rationaliste, est fort éloignée de la pensée stratégique. Elle est au contraire

marquée par le positivisme d'Auguste Comte ; les questionnements métaphysiques laissent place au règne des règles scientifiques, à la recherche des solutions parfaites et des recettes reproductibles. Nous sommes à mille lieues de l'esprit de la stratégie qui, par nature, est spéculation.

L'entreprise reste sous l'emprise du rationalisme jusqu'à ce que l'évolution des conditions de son existence la conduise à entrer en stratégie. Non que ses dirigeants n'aient constamment recherché l'amélioration des rendements, mais, par faiblesse de la compétition, le besoin de stratégie était limité. La gestion comptable et l'organisation du travail suffisaient : c'était la préoccupation essentielle des premières écoles de commerce à leur création à la fin du XIXe siècle. À partir des années 1890, les travaux scientifiques se concentrent sur la mesure et l'amélioration de la productivité. Rien ne change jusqu'à la fin des années 1950.

L'évolution de la grande distribution, en France, est l'une des meilleures illustrations du changement qui se fait jour à cette époque. Les premiers hypermarchés, inspirés de formules américaines, font leur apparition presque simultanément, mais dans des régions différentes de l'Hexagone : en 1963, le premier Carrefour, créé par Marcel Fournier, propriétaire d'un magasin de nouveautés à Annecy, allié aux frères Defforey, commerçants en gros dans l'Ain, naît à Sainte-Geneviève-des-Bois, en région parisienne ; en 1964, Édouard Leclerc, séminariste devenu épicier social, crée le premier hypermarché Leclerc dans sa ville natale de Landerneau, en Bretagne. En 1969, le premier Auchan voit le jour à Roncq, dans le Nord, tandis que le groupe Docks de France ouvre un Super Suma à Toulouse et un Mammouth à Barberey-Saint-Sulpice, dans l'Aube. Chacun prospère dans sa région, prenant des parts de marché aux magasins de ville et aux supermarchés, des adversaires qui ne font plus le poids quand le prix dépend des volumes achetés. Tant qu'ils ne sortent pas de leur pré carré géographique, les grands distributeurs ne se font pas concurrence et n'ont pas d'autre ambition que de multiplier le nombre

de leurs magasins, soit de manière intégrée, comme Carrefour ou Auchan, soit en fédérant des indépendants, comme Leclerc, Intermarché et Super U.

Au cours des années 1970, le terrain de jeu s'élargit à tout l'Hexagone et les affrontements directs deviennent inévitables. Dans les années 1980 et 1990, la concurrence fait rage sur ce marché oligopolistique où viennent s'ajouter les enseignes *hard discount* d'origine allemande (Aldi, Lidl). Les concentrations deviennent inéluctables, les chaînes les plus faibles étant rachetées par les plus rentables (Auchan absorbe Docks de France, Carrefour rachète Promodès…). Dès lors, les patrons des grandes enseignes doivent développer des stratégies de différenciation, de prix ou d'alliances extrêmement sophistiquées. C'est ainsi que Carrefour prend le leadership et le garde jusqu'à la fin des années 2010, qui voient le groupement E.Leclerc lui ravir la première place en matière de parts de marché en France[10]. Pour Carrefour, cela sanctionne des changements de dirigeants et de stratégies financières erratiques.

Par nécessité, à partir du milieu des années 1960, comme dans la Chine et la Grèce du Ve siècle av. J.-C., la stratégie trouve donc sa place dans l'entreprise sous la conjonction des trois facteurs déjà observés – vision, adversité et moyens limités. L'ambition de développement est un enjeu vital ; il passe par la financiarisation de l'entreprise patrimoniale, l'afflux de nouveaux capitaux et la distribution de dividendes. Le deuxième facteur est la montée de la concurrence. Les Trente Glorieuses (1945-1975) voient naître des milliers d'entreprises d'envergure nationale. On passe progressivement d'un marché de l'offre (le producteur fait la loi quand il fait face, seul, à une demande d'équipement qui explose) à un marché de la demande (la concurrence est vive, les consommateurs ont le choix et le producteur qui les satisfait le mieux l'emporte). Les entreprises qui veulent survivre sont condamnées à élaborer de nouveaux projets : qui demeure statique disparaît. Enfin, bien sûr, elles sont dans l'obligation d'obtenir le meilleur rendement des moyens dont elles disposent, qu'ils soient financiers, matériels ou humains. La fin des Trente Glorieuses, qui va de pair avec la résiliation des accords de Bretton Woods

(1971), les chocs pétroliers (1973, 1979) ou l'inflation, fait en outre grandir les incertitudes qui accroissent elles-mêmes la nécessité de la stratégie.

De l'organisation scientifique du travail à la spéculation stratégique

Initialement, la révolution industrielle devait répondre à des besoins matériels immenses et sans cesse croissants : le marché requiert alors de l'efficacité technique et organisationnelle plus que de la stratégie. Dès la fin du XVIIIe siècle, le grand économiste Adam Smith préconise la « division du travail » qui favorise sa « puissance productive » et par là même la croissance économique via la hausse de la productivité. L'idée est lancée : il faut passer du monde de l'artisan – qui vit par l'intelligence de son métier – à celui de l'ingénieur, qui se caractérise par la séparation des fonctions de conception et d'exécution. D'ailleurs, le grand bond en avant est celui du taylorisme : Frederick Taylor, ingénieur obsédé de productivité, cherche les solutions dans l'approche scientifique et le rationalisme. Ses *Principes d'organisation scientifique des usines* (1912), dont les idées fortes seront reprises par Henri Fayol et Henry Ford, se fondent sur des postulats à l'opposé de la pensée stratégique : pour ces auteurs, il est possible de parvenir à des plans parfaits découpés en tâches exécutables à la lettre par des employés transformés en robots. Il y a une seule bonne façon de faire, un *one best way*, imposé par la direction à des exécutants passifs.

Si la pratique taylorienne conduit à l'essor puis à la domination économique des nations occidentales, le contexte change à partir de la Seconde Guerre mondiale. Il n'est plus possible de considérer la seule dimension physique de l'être humain en méprisant ses caractères biologiques et psychologiques : il ne peut plus être traité comme une simple mécanique dont on mépriserait ce qui la rend justement humaine. Parallèlement, on l'a dit, la concurrence se durcit dans un marché d'abondance : il ne suffit plus d'être

bon, il faut être le meilleur, passer de l'esprit d'examen à celui de concours. Cependant, ce n'est qu'au milieu des années 1960 que les économistes commencent à parler de stratégie d'entreprise : avec son *Corporate Strategy* en 1965, l'ancien professeur « d'administration industrielle » Igor Ansoff sera le premier auteur à en théoriser le concept. Parallèlement, un premier cours de stratégie est organisé à la Harvard Business School, et l'université d'Oxford crée timidement un Centre for Management Studies… mais il faudra encore attendre un quart de siècle pour que l'université de Cambridge crée sa désormais fameuse Judge Business School.

La réflexion se concentre d'abord sur le produit. La première règle qui s'impose est celle de la courbe d'expérience : le coût d'un produit est une fonction décroissante du volume cumulé de production ; autrement dit, plus vous fabriquez un produit, moins il est cher. Cette idée que l'expérience assure le succès se révèle cependant incapable de prévenir de retentissantes faillites : elle est en effet rapidement captée par les multiples concurrents.

Il faut donc aller plus loin et adopter une approche comparative des produits. Il s'agit alors de déterminer l'avantage concurrentiel ou compétitif de ces derniers, celui qui distingue l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents et constitue ainsi sa puissance de différenciation. Cette idée est conjuguée à l'observation que la rentabilité d'une activité croît avec sa part de marché. Ce seront, au début des années 1960, les théories de l'analyse des portefeuilles de produits au regard du marché, lancées avec succès par Bruce Henderson et sa *growth-share matrix* (matrice BCG) dont la simplicité fonctionnelle reflète la formation d'ingénieur de son concepteur.

Ces théories se révèlent insuffisantes, elles aussi. Elles négligent en effet le constituant essentiel de l'espace stratégique : l'autre ! La sophistication des modèles se poursuit donc par l'analyse des concurrents. Ils ne sont plus un élément du décor, mais deviennent des acteurs capables d'anticipation et de réaction : des acteurs stratégiques. Le management de l'entreprise vient de découvrir la dimension fondamentale de l'espace stratégique : l'interaction.

Cette avancée engendre de multiples théories dont celle de Michael Porter. À la fin des années 1970, il est l'initiateur du modèle des cinq forces dont dépend la position d'une entreprise : pouvoir de négociation des clients, pouvoir de négociation des fournisseurs, risque d'arrivée de nouveaux produits ou services de substitution, menace d'entrants potentiels sur le marché, intensité de la rivalité entre les concurrents.

Avec la découverte de l'altérité, les acteurs économiques sont enfin prêts pour l'exercice stratégique. Hélas, avant de comprendre qu'une entreprise n'est pas une machine mais bien un organisme vivant plongé dans un monde complexe et incertain, ses penseurs tombent dans un nouveau piège, celui de la planification stratégique, c'est-à-dire la croyance que le plan et le contrôle peuvent vaincre l'incertitude et relever par eux-mêmes les défis stratégiques. Il faudra la persévérance de l'école des relations humaines et la puissance intellectuelle d'Henry Mintzberg, avec son *Grandeur et décadence de la planification stratégique*[11], pour arriver à une plus juste compréhension des implications de l'espace stratégique et de la nature humaine de l'entreprise.

Et si l'on tentait une première définition ?

De l'histoire des Chinois et des Grecs jusqu'à celle de la réémergence du besoin stratégique dans l'entreprise, nous retrouvons des éléments identiques.

Le besoin de stratégie naît d'abord d'une volonté de changement, d'une vision à atteindre : pas de stratégie sans désir d'avenir. Cette ambition n'est pas suffisante pour imposer la stratégie : encore faut-il que la volonté de l'ambitieux se heurte à celle d'un autre et que les deux soient incompatibles. Il faut aussi que les ressources soient limitées et qu'il soit nécessaire d'en démultiplier les effets. Ne pouvant mener tous les combats, le stratège sera contraint de sélectionner dans le temps et dans l'espace les batailles à mener et les concurrents à affronter : par un système d'allocation de ressources, il devra

imaginer des manœuvres lui permettant d'assurer le meilleur rendement des moyens toujours trop limités dont il dispose.

Nous voilà au cœur de la stratégie, pour laquelle nous pouvons esquisser une première tentative de définition : la stratégie est l'art de l'action collective finalisée en milieu concurrentiel, sous contrainte de ressources.

1. Maurice de Saxe, *Mes rêveries*, Economica, 2002.
2. Antoine Henri Jomini, *Précis de l'art de la guerre*, Champ Libre, 1977.
3. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, Les Éditions de Minuit, 1992.
4. Julian S. Corbett, *Principes de stratégie maritime*, Economica, 1993.
5. Aleksandr Svechin, *Strategy*, East View Publications, 1993.
6. Basil Liddell Hart, *Stratégie*, Perrin, 1998.
7. Erich Ludendorff, *La Guerre totale*, Perrin, 2010.
8. Raoul Castex, *Théories stratégiques*, Economica, 7 tomes, 1996.
9. André Beaufre, *Introduction à la stratégie*, Fayard, 2012.
10. Voir l'encadré de Michel-Édouard Leclerc, p. 259-261.
11. Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1999.

2

Le monde d'Alice

De l'autre côté du miroir, l'espace stratégique

« Rien n'est permanent, sauf le changement. »

HÉRACLITE

Avant d'entrer au cœur de la stratégie et d'examiner ses éléments structurants, il nous faut comprendre la nature spécifique de l'environnement dans lequel elle se conçoit : un univers interactif, pétri de paris et de risques. Quand il entre en stratégie, le stratège entre en méconnaissance et en incertitude, comme Alice.

Que connaît-elle, en effet, du monde dans lequel elle pénètre, au bout de sa longue chute dans le puits sans fond ? Presque rien, parce que, comme tout espace en construction perpétuelle, il est nouveau pour elle, et qu'il est traversé d'acteurs baroques – la Reine rouge, le Chat du Cheshire, le Chapelier, le Lapin blanc, etc. – aux agissements déroutants. Ce qui surprend Alice au premier chef, aussi bien d'ailleurs au « pays des merveilles » que « de l'autre côté du miroir »[1], c'est d'être confrontée à des êtres et des choses très différents de ceux auxquels elle est habituée : les animaux raisonnent, les fleurs parlent entre elles, deux tours marchent bras dessus, bras dessous, les vallées ressemblent à des collines, le temps s'arrête pour certains… Les acteurs de son

nouvel univers sont régis par des logiques étrangères à la sienne. Or il est impossible d'avancer sans comprendre comment ils fonctionnent : quelles sont leurs motivations, comment anticiper leurs réactions ? Comment s'orienter dans ce monde en renouvellement perpétuel ?

Dès qu'il passe de l'autre côté du miroir – dès qu'il entre en stratégie –, le stratège est tout aussi démuni qu'Alice qui découvre un monde où tout est inversé visuellement mais aussi chronologiquement. De son univers stratégique, sans cesse agrandi par la globalisation des marchés et leurs interconnexions, il possède une connaissance limitée, imparfaite, furtive, et de surcroît dépendante de son système d'interprétation. La photo devient obsolète dès qu'il la prend ! Car le monde évolue constamment, de rebond en rebond, de manière absconse.

Face à moi, la volonté des autres

Qu'il soit entrepreneur en quête de parts de marché, candidat à la présidence de la République ou général chargé de s'emparer d'une position adverse, le dirigeant devra user de stratégie parce qu'il est mû par une ambition et qu'il doit, pour la réaliser, interagir avec des acteurs libres, aux intentions diverses et s'opposant à son dessein. Comme Alice, ou Athènes qui entend, malgré Sparte, établir son hégémonie sur le Péloponnèse, il ne peut atteindre son but qu'en se jouant des ambitions des autres. Comme dans le jeu d'échecs de Lewis Carroll, tous interagissent dans un contexte où les catégories sont fluctuantes : un adulte peut avoir besoin de l'aide d'une fillette (le cavalier a besoin d'Alice pour remonter sur son cheval), une start-up peut mettre en danger une multinationale, un homme de trente-neuf ans encore inconnu du grand public cinq ans plus tôt peut être élu président de la République, tout comme un pion peut devenir une dame.

Le stratège ne peut donc se contenter de gérer au mieux ses ressources en appliquant les règles de gestion apprises dans sa *business school*. Ces recettes

sont nécessaires, mais bien insuffisantes pour résoudre le problème posé par l'existence de volontés antagoniques. Dès qu'il agit, ces volontés réagissent si son action est contraire à leurs intérêts.

La matière réagit aussi, mais de manière prévisible : l'eau chauffée bout, se transforme en gaz, puis se condense au contact d'une surface froide. Nous savons même avec une précision infinitésimale – en fonction de l'altitude, des conditions météorologiques, de la composition chimique de cette eau – quel est le temps nécessaire pour achever ces transformations. *Idem* de ce pont, fait de métal ou de pierre : les ingénieurs connaissent la charge au-delà de laquelle il s'effondre. Quant à la fusée, aussi compliquée soit-elle, il est possible d'en contrôler la trajectoire à des milliers de kilomètres de distance. Les scientifiques américains n'avaient certes pas prévu l'explosion de *Challenger* ou la désintégration de *Columbia*, mais ils ont pu en reconstituer les causes, et la plus grande finesse de calcul aujourd'hui disponible aurait pu éviter ces drames. Le monde matériel est fait d'interactions prévisibles et calculables.

Tout change lorsque la volonté d'un être humain croise celle d'un autre. Il est alors impossible de prédire à coup sûr sa réaction, car elle n'est pas modélisable. Tout entraîneur d'une grande équipe de football le sait : il aura beau visionner les matchs passés de son futur adversaire, connaître son *track record* et les caractéristiques de chaque joueur, il ne pourra prévoir avec certitude les réactions de ce collectif face à sa propre équipe. En tant que stratège, je suis cet entraîneur : même si j'ai analysé avec minutie les comportements passés de mon adversaire, je ne connaîtrai jamais son état psychologique du moment. Cet acteur m'est étranger, or le type de réactions dont il est capable influe sur la réussite de mon entreprise. Même si je parviens à le cerner un jour donné, je ne suis pas sûr que cela fonctionnera le lendemain. Car le monde aura changé… et lui aussi.

En tant que stratège, je suis donc condamné au pari et à la gestion de l'incertitude, quelles que soient les précautions prises. La stratégie ne peut être qu'une science de l'incertain où toute décision se construit sur des hypothèses.

Hubert Védrine*

Ancien ministre des Affaires étrangères

« En démocratie, le stratège politique risque de devenir un *follower*. »

Si l'on doit définir la stratégie avec une formule simple, adaptée à tous les métiers, on dira qu'il s'agit de définir – clairement – un objectif puis de fixer, en fonction de la situation dans laquelle on se trouve (pays, contexte, forces disponibles…), les moyens d'y parvenir.

Mais la plupart des décideurs, dans les démocraties contemporaines, ne peuvent plus mener cet exercice élémentaire, car ils sont placés en situation de harcèlement permanent. La pression est particulièrement grande pour les décideurs politiques, un peu moins pour les décideurs économiques – encore que…

Les échéances électorales reviennent de plus en plus vite ; en parallèle, l'aspiration à la démocratie directe, instantanée, devient ravageuse. Même élu démocratiquement, sur un programme précis, le dirigeant devrait quasiment, pour être légitime, redemander son avis à chaque citoyen lorsqu'il fait une réforme programmée ! Pour exprimer son refus ou partager son mécontentement, chacun dispose désormais d'un réseau social qui donne un semblant de crédibilité à son délire. De surcroît, en France, il existe un nombre incroyable de chaînes de télévision en continu. Les revendications trouvent donc un écho accru. Comment, dans un tel contexte, exercer une fonction de stratège ?

En démocratie, le stratège doit aussi être un leader pour rassembler sur sa stratégie, contrairement au dictateur qui peut imposer ses vues par la force. On doit donc se poser cette question cruelle : peut-il encore y avoir des leaders dans nos démocraties, et pas seulement des *followers* ? Rocard l'avait formulé, dès 1990, dans son discours historique de Joué-lès-Tours : le rôle du leader en démocratie, c'est de suivre l'opinion majoritaire, intelligemment. Cela laisse songeur.

Même en politique étrangère, l'opinion a acquis un poids énorme. Au point que le stratège doit mener deux politiques étrangères en parallèle, la « vraie » et la « fausse ». Il doit penser la politique étrangère à l'ancienne : qui sommes-nous, quelle est notre histoire, qu'assume-t-on (on est occidental, européen, mais on reste autonome, et on défend nos intérêts), que vaut-on ? En même temps, il doit tenir compte de l'agitation de l'opinion – essentiellement missionnaire et prosélyte, par conséquent droit-de-l'hommiste –, donc écouter certains débats, tenir compte des courants de fond, ne pas exciter inutilement en mélangeant les mots, affronter si nécessaire, lâcher sur certains points pour calmer le jeu… Mais aussi, parfois,

faire usage de cynisme, au sens originel – grec – du terme : « capacité à défier l'opinion dominante ». Ou, si vous préférez, de machiavélisme, au sens non galvaudé du terme, car Machiavel travaillait pour l'unité italienne.

Ainsi, il est vital pour la France de ne pas couper le lien avec la Russie, même si Poutine enferme ses opposants. Mais rétablir des relations réalistes avec la Russie – pour éviter de la pousser vers les Chinois, et assurer notre sécurité – oblige à une politique double : d'une part, une extrême fermeté (riposter après chaque cyberattaque…), et d'autre part, coopérer dans quelques domaines où les Russes peuvent trouver leur intérêt. Quitte à expliquer cette contradiction par des phrases alambiquées, à la manière de l'ex-président de la Fed, Alan Greenspan : « Si vous m'avez compris, c'est que je me suis mal exprimé. » C'est ainsi que le stratège s'adapte en cours de route, pour atteindre son objectif final. En évaluant aussi la personnalité de ses interlocuteurs…

Poutine a dit : « Celui qui ne regrette pas l'Union soviétique n'a pas de cœur. Celui qui veut la reconstituer n'a pas de tête. » Tous les grands personnages agissent selon un mélange d'évaluation rationnelle de ce qu'ils peuvent faire à un moment donné, et de quelque chose de viscéral qui remonte à l'enfance et à la mémoire nationale. Le stratège doit tout prendre en compte.

Le « brouillard de la guerre »

Lecteur et adepte de la philosophie de Bergson, Charles de Gaulle intègre dans ses conceptions l'incomplétude de la connaissance et le caractère aléatoire d'un futur qui ne saurait obéir à une règle définitive. Pour lui, « l'action de guerre est toujours contingente, c'est-à-dire qu'elle se présente toujours d'une manière imprévue, qu'elle est infiniment variable, qu'elle n'a jamais de précédent[2]… ». Pas de déterminisme, pas de nécessité : il n'y a qu'un champ infini des possibles, l'histoire se frayant son chemin de décision incertaine en décision incertaine, d'embranchement en embranchement dans un processus instable d'actions et de réactions. La situation dans laquelle se trouve le stratège n'est jamais nécessaire parce qu'elle relève de choix successifs non prédictibles : si une seule route relie le présent au passé, d'innombrables embranchements mènent au futur…

Ces changements incessants ont toujours existé. Ce qui est nouveau, en revanche, c'est leur échelle et leur rapidité. Il y a cent cinquante ans, le monde ne comptait qu'un milliard d'individus, contre près de huit aujourd'hui. Les humains ont mis des milliers d'années à passer du statut de chasseur-cueilleur à celui d'éleveur-agriculteur. Mais en quelques siècles ils sont passés de l'artisanat à l'industrie et désormais, quelques années suffisent pour que se produisent des changements radicaux accélérés par l'interconnexion croissante des acteurs stratégiques. S'appuyant sur l'innovation de rupture qu'a été Internet, Amazon ou Google ont mis moins de dix ans pour devenir des leaders mondiaux et tout laminer sur leur passage. « Le tissu social de notre monde est tressé des fibres optiques des réseaux », explique le général McChrystal. De fait, à l'heure actuelle, le nombre de téléphones portables est supérieur à celui d'humains tandis que, hors crise du Covid, plus de cent mille avions décollent chaque jour dans le monde entier, transportant chaque année plus de quatre milliards d'individus.

Ainsi, l'univers stratégique n'est pas clos comme le laissent croire les *business cases* des écoles de commerce ou les exercices de l'École de guerre dont le cadre est un espace fermé aux variables connues. Il est ouvert, ce qui signifie que de nouveaux facteurs y pénètrent et en sortent à chaque instant. L'incertitude est donc un présupposé de la stratégie qui doit créer avec elle les conditions d'une cohabitation vertueuse : l'ignorance de l'ignorance mène à l'échec, quand la certitude de l'incertitude conduit à la stratégie, comme le constate le penseur Edgar Morin.

Cela signifie que jamais une décision stratégique n'est parfaitement adaptée à l'univers auquel elle doit s'appliquer. Entre la décision de décider, prise en fonction d'une estimation de l'état de l'univers stratégique, et la décision elle-même, mais aussi entre cette décision et sa mise en œuvre, des heures, des jours voire des semaines s'écoulent. Et pendant ce temps, l'univers stratégique évolue. Ce qui veut dire que jamais une décision stratégique ne peut être appliquée dans sa forme initiale. La sagesse du stratège est de le comprendre

puis d'établir les conditions d'adaptation de la décision en fonction d'une série de repères – des amers, diraient les marins.

« Gérer l'incertitude, lorsqu'on lance un projet, conseille Howard Davies, c'est mettre en place un système de *milestones*, de repères assez fréquents, qui commencent deux ou trois mois après le lancement. Je ne demande pas au porteur du projet de me dire quel résultat final il croit pouvoir obtenir – il est sûrement magnifique ! –, mais je veux qu'il me raconte ce qu'il attend à trois mois, à six mois, à un an, et comment il évitera, le cas échéant, une trop grosse perte. »

Cette différence entre l'état de l'univers à un moment donné et la perception que le stratège peut en avoir, c'est ce que Carl von Clausewitz, qui a été à l'origine de nombreux concepts novateurs, appelle le « brouillard de la guerre ». Son idée est simple : entre l'œil du chef militaire et son champ de bataille – ou celui du chef d'entreprise et son marché – il y a toujours une couche de brouillard qui ne se lève jamais complètement. Et l'on ne peut espérer que la science parvienne à le chasser : « Les technologies numériques elles-mêmes ne dissipent pas le brouillard de la guerre qui peut d'ailleurs s'épaissir lorsque la désinformation s'amplifie à la vitesse des électrons[3] », constate Jim Mattis, vétéran des guerres du Golfe, d'Afghanistan et d'Irak, ancien général des Marines ayant exercé les plus hauts commandements avant de devenir secrétaire à la Défense des États-Unis.

Qu'on ne cède ni au mirage de « l'algorithmisation » du monde ni à l'ivresse du big data : « Le réel n'est pas continu, il n'est pas mathématisable », prévient Sylvain Duranton, un des papes mondiaux de l'intelligence artificielle. Ni l'être humain ni les entités sociales qu'il constitue ne sont des machines déterministes triviales, dont il suffirait de connaître les *inputs* – les données brutes et les programmes – pour en déduire les *outputs* – les réactions et comportements. Car le calcul ignore justement ce qui fait notre humanité : les émotions, la souffrance… et l'irrationalité.

« Le courage de deux heures après minuit »

Il faut du courage pour décider, lorsqu'on ne possède pas toutes les données de l'équation. Pourtant, la procrastination serait la pire des attitudes : elle signifierait le surplace et donc, dans un monde en constante évolution, la relégation ! Comme le dit élégamment Napoléon, le décideur doit faire preuve d'une vertu indispensable, qu'il appelle « le courage de deux heures après minuit ». Il sait qu'entre la bataille du jour arrêtée à la tombée de la nuit et celle du lendemain qui commencera à l'aube, il ne disposera jamais de tous les éléments – tant sur ses propres troupes que sur les dispositions de l'adversaire – nécessaires à une décision purement rationnelle. Mais il sait aussi que s'il ne prend pas sa décision avant deux heures du matin, ses troupes n'auront pas le temps de se mettre en place et qu'alors son adversaire le devancera quoi qu'il fasse. Bonne ou mauvaise, après deux heures du matin, toute décision lui sera fatale ! Avoir le « courage de deux heures après minuit », c'est rassembler le maximum d'éléments jusqu'à l'heure fatidique, et lorsqu'elle sonne, décider – quelle que soit l'épaisseur résiduelle du « brouillard de la guerre ».

Cette nécessité est une des obsessions des états-majors militaires : leur première décision porte toujours sur l'heure la plus tardive – la *deadline* – à laquelle doit être prise « la » décision. « Quand dois-je décider ? » est en fait la première question stratégique. Le prince de Ligne, grand général des armées impériales autrichiennes, avait pour habitude de dire que « le moment est le dieu de la guerre ». Déjà, des centaines d'années avant notre ère, la sagesse des Grecs les conduisait à distinguer trois types de temps : *chronos*, le temps physique, celui qui passe et permet de différencier passé, présent et futur ; *aiôn*, le temps des cycles ; et surtout *kairos*, le temps métaphysique, point de bascule décisif, avec un avant et un après, un temps qui se ressent sans pouvoir se mesurer. C'est le temps de la saisie des occasions, celui, fugitif, de la décision : le temps primordial de la stratégie.

Le chef d'entreprise sait qu'il doit compter avec le *chronos* et l'*aiôn*, mais que tout se joue sur le *kairos*, comme l'a dit Napoléon pour qui « tout est

affaire du moment[4] ». Le dirigeant a des *deadlines* pour ses décisions, qu'il s'agisse de la sortie d'un nouveau produit, de la signature d'un prêt ou du rachat d'un concurrent. Confronté à l'aiguille qui approche de l'heure H, il doit synthétiser, embrasser l'essentiel, établir des hypothèses, calculer des probabilités, se reposer sur ses intuitions… et franchir son Rubicon en sachant qu'il vaut mieux prendre une décision et en admettre l'imperfection – donc la nécessité d'une adaptation future – plutôt que de laisser le temps en imposer une mauvaise.

Au plus près de la *deadline*, en l'absence de certitude absolue, il faut faire confiance à son intuition. « La stratégie repose sur un mélange de rationalisation et d'intuition, estime Jacques Attali. L'intuition est fondamentale. Mais elle peut tromper : tout le problème du stratège est de ne pas s'entêter, et de rectifier la trajectoire en gardant toujours l'objectif final en ligne de mire. » Mais loin d'être un coup de dés, l'intuition se construit, elle se travaille. « Je ne crois pas que l'intuition naisse par magie, estime Delphine Ernotte Cunci. C'est du travail. De la connaissance de l'environnement. De l'expérience. L'intuition est beaucoup plus rationnelle qu'on ne le croit. Il peut aussi y avoir de l'émotion. Mais entre le rationnel et l'émotion, il y a la conviction ! » « L'intuition n'est que réminiscence, confirme Olivier Sibony en citant Napoléon. Elle en est l'autre nom. En conséquence, dire que l'intuition permet de prendre une décision quand le contexte est trop compliqué est un non-sens : au contraire, elle ne fonctionne bien que lorsque l'environnement est familier. Si l'environnement est nouveau, que la situation ne ressemble pas à du déjà-vécu, l'intuition ne sera qu'illusion de compétence. »

La logique du grain de sable

Dans son univers brumeux, une fois sa décision prise, le stratège peut-il, davantage qu'Alice, espérer que tout fonctionne conformément à ses attentes ? Non, hélas.

Les gens de décision et d'action le savent : tout va bien… pendant un instant fugace ! Car jamais rien ne se passe, durablement, comme souhaité. Le cardinal de Retz se déclarait frappé par l'importance des circonstances fortuites dans le déroulement des événements. Quelque chose se grippe, l'imprévu surgit malgré les efforts de planification. Car la stratégie, c'est la vraie vie, celle « qui arrive quand nous avions prévu autre chose », comme aurait dit joliment John Lennon. C'est la « logique du grain de sable » si caractéristique de l'univers stratégique : à un moment ou à un autre, un petit rien fait dérailler votre belle construction intellectuelle. Si vous avez trop cru à sa parfaite réalisation, la désillusion est cruelle. En revanche, si vous avez intégré cette éventualité dans votre raisonnement et donc préparé les moyens de la remise sur les rails ou de l'adaptation à un nouveau chemin, vous avez une chance de vous en sortir.

Exemple trivial, mais inspirant : le chef cuisinier. Il sait que son univers stratégique est constamment exposé à la logique du grain de sable et a organisé sa brigade en conséquence. Ainsi, le poste le plus élevé après celui de second est celui de « chef tournant », le cuisinier capable de remplacer n'importe qui parce qu'il connaît tous les postes. Il est un pilier essentiel face à l'incertitude : sa polyvalence permet à la cuisine de s'adapter, et au projet culinaire de maintenir sa trajectoire ! Plus généralement, si le processus stratégique ne peut éliminer le hasard, il en réduit l'occurrence et le poids ; acceptant l'imprévu, il diminue son impact par la préparation de mesures contre-aléatoires.

C'est à nouveau Carl von Clausewitz qui donne un premier nom à ce concept. Il l'appelle la « friction » : « À la guerre, tout est simple, mais la plus simple des choses est difficile ; les difficultés s'accumulent et finissent par produire une sorte de friction inconcevable tant que l'on n'a pas l'expérience de la guerre[5]. » Pour lui, c'est justement ce phénomène de friction qui sépare « la guerre sur le papier » – autrement dit, le plan – de la « vraie guerre », l'application du plan de la réalité. Il considère que le hasard fait partie de « la nature objective » de la stratégie ; pour lui « aucune activité humaine ne dépend si complètement et si universellement du hasard[6]… ». Quelques

décennies plus tard, le maréchal Moltke, dont la pensée stratégique est à l'origine des défaites françaises contre les armées prussiennes puis allemandes aux XIXe et XXe siècles, insiste sur le rôle des impondérables dans l'émergence des frictions, « tous ces facteurs qui échappent à la prévision : le temps, la maladie, les accidents, les incompréhensions, les illusions et tous ces phénomènes que l'homme peut appeler chance, destin, ou volonté de Dieu, mais qu'il n'a jamais pu réglementer[7] ».

Quel plus triste exemple que notre défaite d'Azincourt, le 25 octobre 1415 ? Tout parieur aurait misé sur le camp français, très supérieur en nombre. Las ! La lourde pluie qui s'abat sur le champ de bataille la nuit précédente en modifie le contexte, sans que personne n'en tienne compte. Cette friction ruine le plan et le net avantage théorique du camp français. Au lieu d'enfoncer brutalement les frêles lignes d'archers anglais, les charges des chevaliers s'embourbent les unes après les autres. Selon le « religieux de Saint-Denis », les Français « marchaient dans la boue et s'enfonçaient jusqu'aux genoux. Ils étaient déjà vaincus par la fatigue avant même de rencontrer l'ennemi[8] ». Ce triste destin rappelle le terrible orage qui, dans la nuit du 17 juin 1815, transforma le champ de bataille de Waterloo en un cloaque où s'enlisa le dernier envol de l'Aigle. La vérité de l'univers stratégique, c'est la logique du grain de sable : malheur au stratège qui se croit assez fort pour y échapper.

Contre le grain de sable, l'humain et la préparation

Deux exemples récents illustrent cette implacable logique. Le 2 mai 2011, l'opération Neptune's Spear (« Trident de Neptune ») est lancée. Il s'agit de neutraliser Oussama ben Laden dans la périphérie d'Abbottabad, au Pakistan. Le raid est mené par une équipe d'une vingtaine de SEAL (commandos de l'US Navy) du Joint Special Operations Command. Après quarante minutes

d'engagement intense, il est couronné de succès. Tout s'est-il passé comme prévu ? Oui… et non, puisque la friction est venue se glisser dans l'exécution pour malmener le plan et obliger à l'adaptation. L'un des deux hélicoptères – celui qui, en vol stationnaire, devait déposer la première équipe d'assaut des SEAL sur le toit du bâtiment – est pris dans une colonne d'air chaud. Il est déstabilisé, sa queue heurte le mur sud-ouest du complexe, le rotor est endommagé, l'appareil s'écrase sans faire de victimes. L'adaptation est immédiate : prêt à réagir aux impondérables de l'opération, un hélicoptère Chinook placé en réserve récupère les militaires dont l'appareil a été détruit. L'opération est finalement menée à bien grâce à l'intégration du « facteur friction » dès sa préparation.

Autre exemple édifiant, le 10 mai 2019, un groupe de forces spéciales du commando Hubert attaque de nuit un poste djihadiste au Sahel dans le but de libérer quatre otages, deux Français, une Américaine et une Sud-Coréenne. L'assaut est lancé au plus près de la cible. Les deux commandos Cédric de Pierrepont et Alain Bertoncello s'effondrent, touchés à mort. Accident ? Non, juste la guerre, dont la mort est la première hypothèse de travail. L'opération de récupération échoue-t-elle ? Non. Cette éventualité mortelle a été anticipée et les autres commandos réagissent au mieux, dans le sens de la mission. Le pragmatisme militaire a permis d'intégrer la friction dans la préparation de l'action, puis le leadership de la dépasser pour conduire la mission au succès.

Nicolas Kachaner

Directeur associé au BCG

« Il faut bâtir sa maison dans l'univers stratégique. »

On peut représenter la stratégie comme une maison dotée de six étages, que l'on bâtit en commençant, paradoxalement, par le toit.

Au sommet se trouve la « mission » : c'est la raison d'être de l'entreprise, qui doit être exprimée d'une façon différenciante, inspirante pour tous et qui puisse servir de guide pour la prise de décision. Exemple : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

Immédiatement en dessous – dans les combles, en somme – se trouve la vision : c'est l'expression concrète par le dirigeant d'un futur ambitieux et désirable. Exemple : « Dans cinq ans, avoir doublé de taille et être devenu le leader incontesté en Europe et aux États-Unis sur le segment premium de notre marché. » La vision fait partie de la stratégie, mais elle n'est pas la stratégie.

Cette vision se décline en quelques piliers stratégiques : ADN de l'entreprise, sources historiques et futures de son avantage concurrentiel. Exemple : une marque symbole de confiance, un réseau de distributeurs dense et fidèle, une capacité d'innovation supérieure à la concurrence. Ces piliers doivent être protégés et renforcés.

En découlent ensuite les choix stratégiques, c'est-à-dire l'ensemble des décisions et des renoncements qui vont définir ce que l'entreprise souhaite (et ne souhaite pas) faire compte tenu des moyens dont elle dispose. Elle abandonnera par exemple l'Amérique latine, où elle n'a jamais pu développer un avantage concurrentiel significatif, pour mettre davantage de moyens sur l'Afrique. Elle privilégiera la distribution directe à l'indirecte. Elle accélérera sur une ligne de produits très rentables et en abandonnera une autre. L'ensemble de ces choix constitue véritablement le cœur de la stratégie. Les plus compliqués à faire sont les choix négatifs, les renoncements. Ils sont cependant nécessaires car toute entreprise dispose de ressources limitées (financières, humaines, temporelles).

L'étage inférieur est celui des initiatives stratégiques, qui peuvent être au nombre de cinq à dix ; ce sont les projets pluriannuels, concrets, qui vont permettre de transformer l'entreprise. Ils viennent renforcer la gestion des équipes en donnant une visibilité et des moyens supplémentaires sur des sujets clés.

L'avant-dernier étage, juste avant le sol, de la « maison de la stratégie » est celui des *enablers*. Autrement dit, il concerne les compétences clés : des savoir-faire ou des outils nouveaux qui facilitent l'exécution de la stratégie. Par exemple

la création d'une équipe « intelligence artificielle » chargée notamment d'identifier les marchés sur lesquels il existe une marge de progression et les critères qui la permettront. Autre exemple, quand Total décide de devenir un acteur majeur des énergies vertes, il doit procéder à des acquisitions pour intégrer les compétences correspondantes dans sa maison.

Enfin, au rez-de chaussée se trouve le tableau de bord stratégique (par opposition au tableau de bord financier), c'est-à-dire les indicateurs clés, les KPI[9] : ce sont des objectifs quantifiés qui permettent de mesurer les progrès réalisés dans l'exécution de la stratégie. Par exemple la part du CA réalisée dans les géographies ou les produits prioritaires, l'indice de satisfaction chez un groupe de clients ou de distributeurs clés.

La maison stratégique comporte des étages d'inspiration et des étages d'exécution. Un de ses intérêts est de reconnaître qu'une stratégie n'est pas simplement une ligne, qu'elle n'est pas seulement une vision ni une liste d'initiatives importantes. Les différents étages doivent être en cohérence entre eux. C'est une boucle, qui doit être pilotée par un comité stratégique.

Aussi bien préparée soit-elle, toute action stratégique est soumise à ce frottement. Chacun connaît la loi dite, en bon français, de « l'emm… maximum » (ou LEM) et celle de la « tartine beurrée » (qui tombe toujours du côté beurre) développée par Edward A. Murphy Jr., un ingénieur aérospatial américain. Il fut en effet le premier à en énoncer le principe : « *Anything that can go wrong will go wrong*[10]. » La loi de Murphy n'est pas absolue, mais cette « logique du grain de sable » est consubstantielle à l'espace stratégique ; il faut y préparer ses équipes grâce à un leadership créateur d'une « seconde nature », forgée d'initiatives orientées et bien définie par le général Jim Mattis : « Agir sans ordre, en anticipant les ordres, ou sans attendre l'approbation, mais toujours dans le cadre de l'intention générale[11]. »

Le scénario d'une série espagnole à succès, *La casa de papel* (2017), est fondé sur l'application de cette logique du grain de sable. Un mystérieux professeur y planifie un braquage époustouflant pour lequel il recrute huit malfaiteurs qui n'ont rien à perdre. Ils doivent infiltrer la fabrique nationale de la monnaie espagnole afin d'imprimer en moins de onze jours deux milliards

quatre cents millions d'euros, sans faire de victimes malgré les soixante-sept otages. Le plan arrêté par le professeur est brillant, audacieux, et orchestré dans ses moindres détails ; toutes les éventualités de friction sont étudiées avec une variante du plan pour y répondre, chaque « cas non conforme », chaque *What if ?*[12] reçoit sa parade.

Tout fonctionne idéalement, même les variantes… au début. Mais les malfaiteurs, pourtant très entraînés, ne sont pas des robots : peu à peu, l'humain reprend ses droits. Passé envahissant des uns, faiblesses des autres, amours interdites, jalousie… Le plan se grippe dix, vingt fois. Mais ce qui est frappant – et fort bien vu –, c'est que si le facteur humain est la principale cause de la friction, il est aussi le gage de la réussite. Car le professeur Sergio Marquina a pris la peine de souder l'équipe au préalable en la maintenant six mois dans un camp d'entraînement : de quelques malfrats égoïstes, il a fait un collectif apte à surmonter les difficultés. Le succès final s'appuie moins sur le plan que sur son adaptation constante grâce à la cohésion du groupe, la solidarité, la confiance… jusqu'au dévouement ultime du chef du commando, Andrés de Fonollosa dit « Berlin », qui se sacrifie pour la survie de ses compagnons. « El Profesor » est un excellent stratège : il sait que l'anticipation et la planification ne conduisent au succès du plan que si elles se conjuguent à l'engagement, à la confiance et au collectif, seuls capables de dépasser les embûches de la friction.

Le risque d'être cartésien

Notre Alice au pays des merveilles est sans cesse étonnée par les conséquences de ses actions : quand elle agite un éventail, elle rapetisse ; quand elle récite une poésie connue, les mots qui sortent de sa bouche ne sont pas ceux qu'elle a pensés ; quand elle essaie de se faire l'amie des oiseaux ou de la souris, ils la fuient ; quand elle pleure sur sa nouvelle taille de géante, elle crée une mare de larmes dans laquelle, redevenue petite, elle manque de se noyer…

Nous, Français, avons le grand privilège – et le grand malheur – d'être cartésiens. La première de nos tentations est « de ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que [nous ne la connussions] évidemment être telle[13] ». Ce réflexe est hubris par rapport à la complexité du réel et l'impossibilité de le connaître parfaitement. Sa répercussion la plus immédiate est que, même au sein de l'univers stratégique, nous pensons pouvoir établir un lien logique entre une cause et sa conséquence, ce qui signifierait que l'intelligence arrive à se jouer du caractère humain, donc aléatoire, de cet univers. Poursuivant à tort le raisonnement, nous croyons pouvoir déduire de ses prémisses les conséquences d'ordre *n* de notre décision initiale. Nous pouvons donc produire des raisonnements sophistiqués, conjuguant causes et conséquences certaines sur le long terme dans des manœuvres dont le résultat semble immanquable – du moins sur le papier.

Pendant la première décennie du XXIe siècle, cette tendance a d'ailleurs conduit les militaires à fonder leur efficacité sur une nouvelle grande illusion appelée « EBO » ou *Effect-Based Operations* : par un raisonnement causal fallacieux, elle consistait, dans une réalité systémique incertaine, à intriquer des causes de toutes sortes en étant persuadé de parvenir *in fine* au résultat attendu. La guerre, plus qu'aléatoire par nature, devenait enfin, par ce biais, une simple démarche intellectuelle dégagée de l'aléa… C'était oublier qu'en réalité, « elle refuse toute doctrine qui nierait sa nature fondamentalement imprévisible[14] ». C'était une illusion : on ne domine pas plus les effets d'une décision dans un univers humain qu'on ne peut maîtriser les myriades d'interactions entre les multiples actions lancées. La démarche EBO a conduit notamment aux échecs américains en Irak et en Afghanistan avant d'être, trop tardivement, abolie[15].

Le ballon stratégique est né… en ovalie

Si nous ne parvenons jamais à maîtriser le ballon stratégique que nous lançons, c'est parce qu'il possède, hélas, une forme ovale, rebondissant selon des lois qui ne sont ni humainement ni mathématiquement discernables. Carl von Clausewitz développe le premier cette idée : n'ayez pas, nous dit-il, l'illusion de pouvoir dominer la guerre. Elle vous échappera parce qu'elle dispose d'une vie propre : elle n'est pas un objet, mais un sujet doté de sa propre dynamique. Une fois que vous l'aurez lancée, vous pourrez juste tenter d'en gérer les rebonds. Dès qu'une décision a un impact sur la réalité interactive de l'espace stratégique, elle se libère, devient autonome et produit des effets, souvent indésirables, parfois inimaginables. C'est vrai dans tous les domaines, mais en particulier pour la guerre : elle ne produit jamais ce que l'on attend d'elle parce que, dès qu'elle est sortie des J5, les « bureaux plans » des états-majors, elle échappe à ses créateurs.

Au Ve siècle av. J.-C., l'impérialisme athénien s'effondre à cause de la guerre du Péloponnèse dont la puissance même d'Athènes est la cause. En 1939, la France déclare la guerre à l'Allemagne pour garantir l'intégrité et la liberté de la Pologne, mais la victoire de 1945 entérine une Pologne profondément remaniée, soumise à l'Union soviétique. Quand Hitler, contre l'avis de ses généraux, se lance dans cette campagne de Pologne le 1er septembre 1939, il ignore qu'elle le conduira au suicide six ans plus tard dans son blockhaus de Berlin, assiégé par ses anciens alliés russes redevenus ses pires ennemis. Le bilan est tout aussi calamiteux côté japonais. Invasion de la Mandchourie en 1937 : le plan est de gagner la guerre en trois mois (!) puis de dominer l'Asie. Hélas, en 1945 le Japon n'est plus rien et a provoqué le triomphe du communisme chinois qu'il redoutait par-dessus tout ! Lorsqu'ils décident de couler la flotte américaine à Pearl Harbor le 7 décembre 1941, les Japonais n'envisagent évidemment pas de devenir quatre ans plus tard le premier laboratoire d'expérimentation de l'arme atomique !

Quand George W. Bush, moderne Frankenstein, se lance dans la seconde guerre du Golfe en 2003, il ne peut imaginer qu'il va mettre le feu au Moyen-Orient et engendrer Daech puis, par ricochet, la série d'attentats meurtriers qui frappera dix ans plus tard les populations occidentales, de Paris à Londres, Berlin et Stockholm, ainsi que la déferlante d'émigration qui déstabilise aujourd'hui le monde occidental. De même lorsque, sur une décision apparemment rationnelle du président de la République française, les chasseurs français frappent les chars libyens en mars 2011 aux portes de Benghazi, bien peu d'observateurs comprennent qu'une période de chaos vient de s'ouvrir au Sahel pour au moins un quart de siècle.

Les détails qui tuent

Si l'on se rapproche davantage de notre quotidien, quel plus triste exemple que celui de la crise dite des « gilets jaunes » qui martyrise la France pendant plus de six mois, à partir de novembre 2018 ? Rappelons-nous : courant octobre, le gouvernement français décide d'augmenter le prix du carburant de quelques centimes ; une première hausse a eu lieu en début d'année, d'autres sont programmées pour les années suivantes. Le plan a été arrêté en 2014 : il faut prélever une « taxe carbone » de plus en plus élevée sur les automobilistes pollueurs pour les dissuader d'utiliser leur voiture ou les encourager à passer à l'électrique. La cause écologique, censément bien acceptée par la population, doit permettre d'engranger treize milliards d'euros sur quatre ans ; ce sont en tout cas les résultats des calculs de Bercy. Sous couvert de volontarisme écologique, cette nouvelle manne doit combler une partie du déficit budgétaire.

Décision simple, effets programmés… Sauf que rien ne se passe comme prévu. La nouvelle hausse est l'impôt de trop. Ces quelques centimes s'additionnent à un trop-plein d'autres dépenses : une cause fiscale mineure va avoir des conséquences sociales et budgétaires majeures. Avec les gilets jaunes,

la vie économique française est profondément perturbée chaque samedi pendant plus d'un semestre par des manifestations violentes, tandis que l'image du président se dégrade et que son plan de réformes s'effondre. Non seulement la manne de treize milliards ne vient pas renflouer les caisses, mais, une revendication en entraînant une autre, l'État doit décaisser dix milliards pour calmer la colère des ronds-points. Sur le papier, pourtant, le plan était imparable.

C'était oublier qu'il y avait eu un précédent : la diminution de cinq euros des aides mensuelles au logement. Là encore, comme les quelques centimes du carburant, c'était un détail. Un détail ? Plutôt le grain de sable qui bloque le mécanisme et laisse Emmanuel Macron affaibli, affublé du surnom dévastateur de « président des riches ». Le principe formulé par Edgar Morin s'applique en politique comme dans tout autre univers stratégique : nulle action n'y est assurée d'œuvrer dans le sens de son intention.

Une boîte de vitesses sans marche arrière

Modifié par chaque décision, l'univers ne retrouve jamais son état initial. La boîte de vitesses stratégique ne comporte pas de marche arrière. Jules César en a conscience, le 10 janvier 49 av. J.-C., lorsque, venant de Gaule et descendant des Alpes à la tête de la 13e légion, il s'écrie « Alea jacta est[16] ! » au moment de franchir le Rubicon. Il a le choix entre rester en Gaule – et probablement disparaître à jamais de l'échiquier politique romain – et marcher sur Rome pour éliminer son rival Pompée. Mais il y a un hic : le Sénat romain, méfiant, a décrété que tout général qui franchirait le mince fleuve côtier à la tête de ses armées deviendrait l'ennemi de la République et devrait être éliminé. Sur les bords du Rubicon, César s'arrête donc, effrayé par l'audace même de son entreprise : les historiens latins dépeignent dans leurs œuvres un César réfléchissant longuement… puis s'élançant, déterminé, sans un regard en arrière. Les dés sont jetés.

Le général qui s'aperçoit qu'il a mal engagé ses troupes comme l'entrepreneur qui a racheté un concurrent et découvre que la mariée n'est pas aussi belle que prévu n'ont pas d'autre choix que d'adapter leur manœuvre ; impossible de revenir en arrière pour réengager leurs moyens selon de nouveaux plans. La décision stratégique n'est pas révocable, elle est seulement aménageable. Jamais on ne reviendra à l'exacte situation *ex ante* : voilà la pesanteur stratégique. Le passé pèse sans cesse sur le présent.

L'équilibre stratégique est par nature un équilibre dynamique, il se règle dans le mouvement. La stagnation entraîne la perte de contrôle. Le skipper sait que le voilier ne peut régler ses problèmes qu'en poursuivant sa route et que s'il s'arrête, c'est la dérive, au mieux vers l'enlisement, au pire vers les récifs. Ainsi, au cœur des dynamiques actuelles de reconfiguration du commerce de masse, Christophe Cuvillier, ancien président du directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield, géant de l'immobilier commercial qui exploite des *malls* gigantesques en Grande-Bretagne et aux États-Unis, constate : « Le commerce qui souffre, c'est celui qui reste immobile[17]. »

Dans l'univers économique, les exemples abondent. Parfois, il suffit d'un mot malheureux pour sceller le destin d'une industrie – un mot posant une vision facile qui conduira un groupe au déclin, puis tout un pays au déclassement. Ce mot en France fut *fabless* (« sans fabrication »). Le patron français du géant industriel Alcatel-Alsthom, Serge Tchuruk, observant l'exemple d'Apple qui fait fabriquer ses iPhone dans le monde entier sauf aux États-Unis, annonce le 26 juin 2001, lors d'un colloque à Londres, que l'avenir est à l'entreprise *fabless*. Il déclare, à propos de son groupe qui occupe alors une place centrale dans l'univers des équipementiers télécoms : « Nous souhaitons être très bientôt une entreprise sans usines. » Alcatel, laisse entendre ce polytechnicien, inventera, concevra, marketera, promouvra… mais ne fabriquera plus. À sa suite, toute la France vivra de sa matière grise, laissant les autres se salir les mains. Elle fera produire ses voitures, ses téléphones, ses appareils ménagers en Chine ou dans d'autres pays *low cost*, et gardera la

conception, les tâches nobles, l'essentiel de la valeur ajoutée. Pourquoi entretenir des usines chères et sales quand la Chine, atelier du monde, est en libre-service ?

Beaucoup de technocrates se sont déjà ralliés à cette thèse à la mode depuis quelques années, mais cette fois les politiques le font à leur tour. Les industriels ont beau protester, essayer de démontrer l'utilité de l'industrie, son rôle essentiel dans les territoires, les emplois qu'elle représente, les politiques – et les Français – ne les entendent pas. Ils sont maintenant convaincus que l'Hexagone peut vivre du tourisme et des services. On connaît la suite : puisqu'on n'a plus besoin d'usines, on peut les taxer à outrance, leur infliger des impôts de production quatre ou cinq fois supérieurs à la moyenne européenne… et les laisser se délocaliser peu à peu. Vous ne voulez plus d'usines ? Qu'à cela ne tienne, elles s'en vont. Tant pis si les emplois partent avec elles.

Serge Tchuruk a mis en musique sa conviction : il est passé de cent vingt sites industriels à trente. Alcatel a été racheté par Nokia et a presque disparu. Ce dirigeant, comme tous les politiques qui partageaient ses idées, possède une lourde part de responsabilité dans la dégringolade de l'économie française, le chômage endémique du pays et son endettement funeste. L'industrie ne représente plus que 11 % de notre PIB, contre 23 % en Allemagne. Nous avons rayé de la carte plus d'un million d'emplois industriels. Pendant ce temps, nos voisins d'outre-Rhin chouchoutent leur industrie et sont au plein emploi. L'industrie est la matrice des grandes puissances économiques : s'en passer, c'est se condamner au déclin.

Général Stanley McChrystal

Ancien commandant en chef en Afghanistan

« L'incertitude ne doit pas être dissimulée. »

La stratégie doit être fondée sur la réalité. Il faut l'analyser avec discipline et adopter un processus de raisonnement qui ne se laisse pas intoxiquer par les idées préconçues. C'est souvent le problème de nos conceptions stratégiques. Nous voudrions combattre les guerres qui nous guettent avec les moyens que nous avons… mais c'est un piège car notre adversaire va tout faire pour conduire l'affrontement sur un autre champ. Il ne va évidemment pas mener le type de guerre dans lequel nous excellons. Il n'y a que Saddam Hussein pour tenter de battre l'Amérique avec ses propres armes ! Nous n'avons pas le choix : nous devons combattre l'adversaire qui est en face de nous, pas celui dont nous rêvons. D'autant que ce que vous faites change l'ennemi, qui s'adapte ; vous devez, vous aussi, vous adapter en retour.

Malgré tout, il est vital de planifier. Non pas au nom du produit obtenu – les plans ne fonctionnent jamais –, mais parce que le process de planification met en confiance et prépare l'adaptation. En fait, nous planifions sur la base d'une connaissance toujours incomplète, à partir d'informations inexistantes, voire fausses. *In fine*, toutes les décisions du stratège sont fondées sur son intuition, son intime conviction. Le leader doit donc tirer le meilleur parti de l'analyse, mais elle ne doit pas lui imposer sa décision : il doit décider par lui-même, en conscience, en reconnaissant le caractère inévitable des surprises et de l'inconnu. Le plan, chacun le sait, ne survit jamais longtemps aux circonstances. Comme nous le disons de manière lapidaire en anglais : *the plan goes to hell*, « le plan conduit en enfer ». Cela impose des plans assez souples pour s'adapter à la réalité telle qu'elle se dévoile, mais qui répondent au problème essentiel que vous avez à régler.

L'incertitude ne doit pas être dissimulée. Le leader fait donc face à un vrai dilemme : comment faire prendre conscience aux troupes de cette incertitude – donc de la nécessité de l'adaptation –, en veillant à ne pas ruiner leur confiance et leur volonté ? Il faut en dire assez, mais pas trop. Le discours doit être clair : « Cela ne va évidemment pas se passer exactement comme nous l'avons prévu, mais je vous assure que, malgré tout, nous allons parvenir à tel ou tel résultat. »

Beaucoup sont déçus que les plans ne fonctionnent pas ; ils ont tort. Car tout ce que vous faites change la stratégie de l'autre et tout ce qu'il fait change la vôtre : nous sommes condamnés à l'ajustement permanent ! Ce qui n'est pas un problème si l'on a réussi à créer une adaptabilité instinctive et coopérative. Les membres d'un collectif faisant face à un environnement complexe doivent tous

comprendre la situation et l'objectif. C'est seulement si chacun d'eux connaît la finalité de la mission et son contexte stratégique que tous pourront évaluer les risques et agir par rapport à leurs camarades. Ils doivent se sentir collectivement responsables du succès de l'équipe.

Un collectif est stratégiquement plus efficace s'il sait improviser de manière solidaire, en s'appuyant sur une connaissance des habitudes et des réactions des autres qui permette d'anticiper instinctivement leurs réactions. La stratégie ne fonctionne que si elle s'ajuste en permanence à son environnement interdépendant ; pour cela, les joueurs sur le terrain doivent saisir le contexte dans son ensemble. Cela permet de susciter une intelligence collective et de créer une conscience commune.

Toute stratégie est un work in progress

À l'agence de voyages stratégiques, on ne vend donc que des *one way tickets*, pas de *return tickets* : l'envol est définitif. L'exemple de la crise des gilets jaunes vaut toujours : plus aucun gouvernement français ne prendra une décision sans se rappeler qu'à tout instant, elle peut faire brutalement jaunir tous les ronds-points de nos villes et de nos campagnes. L'introduction du « pass sanitaire » et de la vaccination partiellement obligatoire l'a encore montré, en faisant ressurgir les défilés du samedi. Dans cette crise, l'exécutif français – celui du moment comme ses successeurs – a perdu une partie de sa liberté d'action politique.

Même chose pour le monde de l'industrie : quels que soient les efforts faits aujourd'hui pour alléger la charge des entreprises et leur redonner des espaces de liberté, il est probablement trop tard : nous avons décroché. Ceux qui l'ignoraient encore l'ont cruellement découvert avec la crise du Covid : parce que nous ne produisions plus de masques et ne fabriquions plus de respirateurs, notre stratégie s'est trouvée « sous contrainte » pendant plusieurs mois. La guerre des masques nous a placés à la merci de fabricants chinois. Certains médicaments, dont les principes actifs sont désormais produits en

Inde ou en Chine, ne pouvaient plus être fournis aux pharmacies dès lors que la chaîne d'approvisionnement était rompue. Cette absence d'autonomie a réduit le degré de liberté de nos choix, par rapport aux Allemands ou aux Coréens notamment. Seul un total changement de paradigme au plan mondial – par exemple, l'obligation de verdissement de l'industrie qui pousserait tous les pays à repartir de zéro et faire du passé table rase – pourrait nous donner une nouvelle marge de manœuvre. Peut-être la taxation carbone aux frontières de l'Europe y contribuera-t-elle.

Ce qui est vrai en macroéconomie l'est en microéconomie : chaque microdécision de chaque entreprise, dans l'univers stratégique, a des conséquences imprévisibles. Prenez Mamie Nova, la marque de yaourts et de « produits gourmands ». Au début des années 1980, des campagnes de publicité intelligentes et populaires boostent sa notoriété – elle rattrape les blockbusters de Danone – et la propulsent au premier plan : « Les mamies ne lui disent pas merci. » Elles sous-entendent que les yaourts de Mamie Nova sont encore meilleurs que ceux des vraies grands-mères. Las ! Il suffit d'un mot de trop pour réduire ce succès à néant. En 1989, une campagne met en scène un « petit-fils » aux airs diaboliques qui déclare : « La mamie que je préfère, elle est dans le Frigidaire. » La chambre froide n'est pas loin… Les clients (et les clientes, surtout) sont choqués. Les ventes s'effondrent de plus de 30 %. La marque, jusqu'alors propriété d'une coopérative, manque de disparaître : elle est rachetée, au milieu des années 1990, par le groupe Andros.

Cette caractéristique de l'univers stratégique – toute décision le modifie de manière irréversible – est mieux prise en compte dans le jeu de go que dans le jeu d'échecs qui, sur ce point, ne fait pas preuve de réalisme. En effet, une des sagesses du jeu de go est sa règle de ko qui empêche que la physionomie du plateau soit à deux instants parfaitement semblable, et donc prévient toute répétition de positions. Il est impossible d'y concevoir la stratégie en fonction d'une situation déjà vécue. Cette disposition trouve écho à Éphèse, au VIe siècle

av. J.-C., où le philosophe grec Héraclite la pose simplement ainsi : « On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve. »

Pauvre stratège ! Il est « condamné à perpétuité » : se développant par nature dans un monde nouveau qu'elle modifie elle-même, une stratégie ne peut être qu'un *work in progress*, une *always-on strategy*, comme la décrit Nicolas Kachaner, remise en permanence sur le chantier, s'adaptant en continu à l'évolution d'un univers dont elle est elle-même en partie responsable ! Si on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve, c'est non seulement parce que l'eau n'est plus la même, mais aussi parce que le baigneur a changé…

Toute décision stratégique modifie son auteur

Cette impossibilité stratégique de revenir au *statu quo ante* serait déjà bien pénible si elle ne concernait que l'univers. Mais, hélas, elle a un impact sur le décideur lui-même. Le stratège ne peut se dissocier de sa décision. Si Alcatel ne s'est jamais remis d'avoir un patron qui ne croyait plus aux usines, Serge Tchuruk lui-même a complètement disparu du paysage après avoir quitté, en 2008, un groupe devenu exsangue.

Car au cœur d'un système d'interrelations et d'interdépendances, le stratège fait partie intégrante de son environnement ; il est à la fois acteur et objet de sa stratégie, qui ne peut être exempte de visées personnelles. Il arrive que l'impact sur le décideur soit brutal. Il y a longtemps que l'on ne décapite plus les généraux perdants, mais on les fusillait allègrement en Union soviétique sous Staline et on les relève toujours de leurs responsabilités. Et tout PDG sait que son conseil d'administration n'hésitera pas à le débarquer si les hypothèses qui ont fondé son projet stratégique se révèlent fausses et qu'il n'a pas su s'adapter en conséquence.

Emmanuel Macron a été physiquement et psychologiquement modifié par la crise des gilets jaunes. Lorsque, le 2 décembre 2018 au matin, dès son retour d'Argentine où se tenait le treizième sommet du G20, il sort de l'Arc de

triomphe où il vient de constater les dégâts, il n'arbore plus le sourire qu'il avait retrouvé à l'issue de l'affaire Benalla, début novembre : regard sombre, visage tendu, presque émacié… Le président « jupitérien » qui, fort de son incroyable victoire de mai 2017, dominait le monde politique, a fait place à un responsable prenant en compte les dimensions de son univers stratégique, en particulier celles, fort triviales, que ses quarante premières années d'existence ne lui avaient pas permis d'appréhender. Lorsque la tribune du président français sur la « renaissance européenne » est rendue publique en 2019, les commentateurs s'accordent tous sur un point : l'esprit de cette lettre est très sensiblement marqué par la crise dont il vient de sortir.

L'espace stratégique ne se fixe jamais

En février 1972, lors d'une visite du président américain Nixon en Chine, le Premier ministre de Mao, Zhou Enlai, fit une remarque restée célèbre : alors qu'on lui demandait d'évaluer les conséquences de la Révolution française, il répondit : « Il est trop tôt pour le dire. »

Et pour cause : en stratégie, il n'y a jamais de victoire définitive. Pas de début, de milieu et de fin de partie, au mieux celle-ci est-elle le début de la partie suivante. Le temps ne s'arrête jamais dans un espace en reconfiguration permanente. Le tableau de bord du chef stratégique ne comporte pas de bouton « pause ». Et donc ? Le stratège ne sera jamais absolument sûr du résultat de sa décision : il ne pourrait l'évaluer qu'*ex post*, mais cette notion même n'existe pas ! Il est en effet dans la nature de la stratégie de ne se prêter à aucun bilan définitif. Tout au plus observera-t-on qu'elle a ou non produit, à un moment donné, un résultat – forcément éphémère – assez proche de celui qui était attendu. Les conditions de la prise de décision stratégique font qu'elle continue à provoquer dans le temps long des effets de second ordre : le jugement dépend donc du recul que l'on prend pour le porter. Zhou Enlai avait raison d'attendre encore les résultats de notre Révolution, surtout si,

comme a ironisé par la suite un commentateur, il parlait des événements de Mai 1968 et non de ceux de 1789…

Jamais de clap de fin, ni pour le stratège ni pour la stratégie. Si Alice peut espérer sortir au matin de son rêve, le stratège, pour sa part, sait qu'il ne retraversera jamais le miroir.

1. Dans le premier volume, elle rencontre les personnages d'un jeu de cartes ; dans le second, les pièces d'un échiquier. Seul manque le fou, appelé en anglais *bishop* (« évêque ») : Lewis Carroll, qui était lui-même *clergyman* puisque professeur à l'université d'Oxford, ne pouvait mettre en scène un ecclésiastique dans ce conte loufoque sans donner le sentiment de se moquer de la religion.

2. Allocution à l'École militaire, 3 novembre 1959.

3. Jim Mattis, *Code Chaos. Apprendre à diriger*, Alisio, 2020.

4. Napoléon Ier, *De la guerre*, préfacé et annoté par Bruno Colson, Perrin, 2011.

5. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*

6. *Ibid.*

7. Helmuth von Moltke, *On the Art of War: Selected Writings*, Presidio Press, 1993 (traduction des auteurs).

8. La *Chronique du religieux de Saint-Denys* est un texte historiographique anonyme en latin qui conte le règne du roi Charles VI. Cité par Valérie Toureille dans *Le Drame d'Azincourt. Histoire d'une étrange défaite*, Albin Michel, 2015.

9. *Key Performance Indicators* (indicateurs clés de performance).

10. « Tout ce qui est susceptible d'aller mal ira mal. »

11. Jim Mattis, *Code Chaos. Apprendre à diriger*, *op. cit.*

12. « Et que faire si… ? », question classique en planification militaire.

13. René Descartes, *Discours de la méthode*, 1637.

14. Jim Mattis, *Code Chaos. Apprendre à diriger*, *op. cit.*

15. *Ibid.*

16. « Le sort en est jeté ! »

17. Interview dans *Les Échos*, 20 septembre 2019.

3

La vision

Un désir d'avenir

> « Prenez une idée, fixez-la comme une étoile polaire, marchez les yeux attachés sur elle. »
>
> Maréchal FOCH

« Alice commençait à se sentir lasse […] de ne rien avoir à faire[1]. » Ainsi débute son périple au pays des merveilles. Pressentant quelque chose d'extraordinaire, « brûlant de curiosité », elle s'engouffre dans ce grand terrier qui l'emmène à mille lieues de son monde d'enfant sage. Son aventure démarre parce qu'elle rêve d'un ailleurs. Dans le deuxième volume de la fiction de Lewis Carroll, lorsqu'elle passe de l'autre côté du miroir, elle poursuit même un objectif concret : devenir reine à son tour afin de s'affranchir de l'influence de la Reine blanche et surtout de la Reine rouge. C'est l'autre acception du « principe de permanence d'Alice », celui qui donne un sens à ses errements : non seulement elle est toujours égale à elle-même, mais elle est mue par un seul objectif, une raison d'être qui focalise ses efforts.

Son point de départ, c'est imaginer un ailleurs et y croire : avoir un désir de changement, et la foi en sa capacité à le réaliser. « Ce qu'il y a de magique chez ceux qui arrivent quelque part, note Mercedes Erra, c'est qu'ils y croient très fort. La foi, d'elle-même, amène l'alignement des planètes. »

La stratégie est un antifatalisme. La mise en mouvement stratégique, c'est d'abord un futur auquel on aspire, un destin que l'on entend maîtriser. Chacun des sept Royaumes combattants chinois voulait dominer l'intégralité de l'espace, et tous se sont mis en mouvement. Athènes voulait soumettre Sparte et le Péloponnèse, comme le chef militaire veut devenir maître du terrain ou le chef d'entreprise conquérir son marché.

Un désir d'avenir : voilà le premier ingrédient de la stratégie, sa condition et sa raison profonde. Il est le point d'ancrage du stratège, qui n'extrapole pas le présent mais « rétrapole » le futur, en le plaçant au cœur de chacune de ses décisions.

À l'origine est la « finalité commune »

La nécessité de se projeter dans l'avenir est donc le déclencheur, l'ingrédient initial. Il naît d'une prise de conscience : la stagnation est synonyme de disparition, le court-termisme est un danger mortel. Alice est saisie de ce « postulat du Chapelier » lorsqu'elle observe ce dernier buvant son thé sans inquiétude alors même que son immobilisme le condamne à une proche décapitation. Dans l'espace stratégique en constante évolution, si je reste où je suis, une déferlante ne manquera pas de surgir, faite d'innovations, de technologies de rupture, de nouveaux entrants… et elle me balaiera.

La Reine rouge explique à une Alice déconcertée par cette mobilité permanente le paradoxe qui porte aujourd'hui le nom de *Red Queen Effect* en théorie du management : sur cet échiquier concurrentiel, il faut courir « autant qu'on le peut pour rester au même endroit », et si l'on veut aller ailleurs, il faut courir « deux fois plus vite » !

Comme le dit Georges Bernanos à propos de l'espérance, la stratégie est « un risque à courir » : il est plus dangereux de ne pas le courir, car ce serait se soumettre à la force des choses, suivant ainsi la philosophie mortifère du

« chien crevé au fil de l'eau[2] ». Ne pas élaborer de stratégie donne par défaut l'avantage à celui qui en élabore une.

Je dois avancer et je dois vouloir. La stratégie suppose un projet positif, une « intention stratégique » qui en est le catalyseur, le guide et l'objectif. Sans but à atteindre, impossible de concevoir une stratégie, puisque à partir de cette ancre, par un processus de rétroconstruction, la stratégie organise la définition des voies et la mise en œuvre des moyens.

Mais cette finalité créatrice est bien plus encore. Elle transforme un groupe humain en entité stratégique, en collectif de femmes et d'hommes choisissant d'aller au même endroit. C'est ce qui les rassemble et les différencie de la foule, cette masse d'individus sans objectif commun. Le collectif sera d'autant plus puissant que l'adhésion de chacun à sa finalité le sera, ce qui fait de cette dernière non seulement l'élément fondateur de la stratégie, mais également, comme on le verra plus loin, un outil puissant de management des équipes. « Celui dont les troupes sont unies autour d'un objectif commun sera victorieux[3] », affirmait déjà Sun Tzu, le stratège des Royaumes combattants.

Quand moi, stratège, je définis cette finalité, je dois savoir que sa formulation elle-même a un impact sur son devenir : sera-t-elle un atout ou un frein pour ma stratégie ? Un catalyseur d'énergies, un aimant polarisateur des initiatives, ou un concept inerte voire démotivant ? Je dois m'interroger sur l'adhésion des membres de mon entité : la finalité choisie ne doit pas demeurer la mienne, mais devenir celle du plus grand nombre. Plus mes partenaires et collaborateurs s'approprient cet objectif, plus ils s'engagent. Alors la finalité commune devient le fil conducteur, la boussole, le nord stratégique de l'entité. Et en tant que leader stratégique, je n'ai plus à être inquiet : quelles que soient les difficultés, mes partenaires « engagés » sont guidés par cette étoile accrochée à leur ciel et orientent spontanément leurs actions dans sa direction. Jack Welch, le célèbre président de General Electric, définissait ce moteur de la stratégie comme « une idée qui avance dans un monde qui bouge[4] ».

« Il ne peut pas y avoir de stratégie sans cap, confirme Bernard Ramanantsoa*, qui fut l'emblématique directeur d'HEC. Certes, on peut toujours réécrire l'histoire et parler de stratégie, puisqu'on alloue forcément les ressources, volontairement ou involontairement ; il est donc toujours possible de reconstruire une stratégie *ex post*, mais la vraie stratégie est celle dont le cap a été défini *ex ante*. »

Sun Tzu insiste d'emblée sur l'importance de cette finalité fondatrice. Quand il définit les cinq facteurs clés de la guerre dès le premier chapitre de son *Art de la guerre*, il cite en tête la « vision » qui « met les soldats d'accord avec leurs chefs et les convainc d'avoir à se battre », les « combattants enthousiastes devenant indifférents au danger et obéissant aux ordres qu'ils reçoivent sans se soucier de leur propre vie[5] ».

De l'autre côté du monde, à nouveau en Grèce classique, la notion de finalité commune s'impose aussi. Aristote parle de la « cause finale », qu'il appelle aussi *telos*, c'est-à-dire la finalité. Elle est pour lui la plus importante des quatre causes qu'il décrit dans son *Éthique à Nicomaque*, les causes matérielle, formelle, motrice et « finale ». Elle est le but pour lequel on s'engage, mais aussi l'« intention », qui transforme un être vivant en être humain, un être dont la vie possède un sens.

Cette « cause finale » qui donne sens à l'entité stratégique est aujourd'hui souvent désignée par le terme « vision », se confondant parfois avec la « raison d'être ». Elle est le « pour quoi ? » en deux mots (l'anglais *what for*), d'une autre nature et d'une autre portée que le « pourquoi ? » en un seul mot (l'anglais *why*), simple lien de causalité. La stratégie, contrairement à la tactique, relève de la téléologie : elle est guidée par le sens plus que par les moyens.

Certains préfèrent appeler la vision « objectif ». C'est le cas d'Hubert Védrine, par exemple, qui estime que vision « est un terme dangereux : Helmut Schmidt disait que lorsqu'il entendait un homme politique parler de vision, il lui conseillait d'aller voir un médecin ! Il ne faut pas être trop français sur ce plan ». Il préfère donc utiliser le terme d'objectif : « C'est une idée, une

ambition. Par exemple : la France doit rester autonome. » Même méfiance chez Howard Davies, le président de NatWest Group, qui l'a banni du vocabulaire commun. Dans sa banque, on ne parle plus que de *purpose*, plus terre à terre, plus proche du client. D'autres ont adopté le mot « cap » : « Souvent la définition de la "vision" que se donnent les dirigeants est trop littéraire, ils y mettent trop de contenu, souligne Bernard Ramanantsoa. C'est pourquoi je préfère le terme "cap". »

Trop intellectuelle, trop prétentieuse, la vision ? Ou trop « Mme Irma » ? Philippe Hayez*, évoquant la DGSE dont il a été le directeur adjoint, se méfie non seulement du mot, mais du concept même : pour lui, le stratège du renseignement ne doit pas être un « grand visionnaire », car le renseignement « est un moyen pour une fin, il ne doit pas avoir de fin pour lui-même ». Alain Minc, quant à lui, affirme ne pas croire à la « vision » et lui préférer les « interrogations ». « Par exemple, dit-il, l'e-commerce n'a-t-il pas atteint le sommet de sa parabole pendant l'année Covid ? Dois-je remettre en cause l'idée d'une progression inexorable, que nous avions avant la crise ? L'idée que, dans le monde des affaires, on possède une "vision" du marché qu'on va suivre pendant trente ans et finir par réaliser, je n'y crois pas. Le grand talent de l'entrepreneur, c'est sa capacité à se poser des questions et à être aux aguets. »

Pierre de Villiers

Général d'armée,
ancien chef d'état-major des armées

« La vision est l'alpha et l'oméga de la stratégie. »

Le stratège, c'est l'être du temps long. Il a des objectifs clairs dans le temps et dans l'espace. C'est l'être de la finalité et non des dépêches d'agence. Il laisse la tactique aux opérationnels et vise la paix durable. La responsabilité le tire vers l'avenir. Il a de la hauteur, du recul, de la sérénité. Il absorbe l'inquiétude liée à l'incertitude, et diffuse la confiance. C'est l'incertitude qui rend la vision nécessaire.

La vision est l'alpha et l'oméga de la stratégie. Dans les deux sens du mot « vision » : la vision globale du monde à venir, et le futur que je veux pour mon organisation. Il faut aller du général au particulier : comment concevoir une stratégie pour le Sahel sans se poser la question de l'état du monde, des rapports de force des acteurs internationaux ? La stratégie, c'est un rapport de forces et de positions. Plus le brouillard est épais, plus la vision est nécessaire pour emmener les gens avec passion et enthousiasme. Comment le faire si on ne leur dit pas où l'on va ensemble ? La vision, c'est l'étendard qui fédère la charge. Mais pas d'intellectualisme : elle doit se concevoir face à un adversaire, sur un terrain, dans un délai.

La fabrique de la vision est collective, mais la décision est celle d'une seule personne qui ne fuit pas ses responsabilités. Ici, l'intuition joue un rôle considérable ; pourtant, aujourd'hui, on veut tout faire entrer dans un processus parfaitement rationnel. Napoléon avait des intuitions, Nelson Mandela parlait beaucoup de l'inspiration. Pour ma part, plus modestement, à force de travail et d'écoute, je me forgeais ma conviction. Les trois principes de Foch (concentration des efforts, liberté d'action, économie des moyens) m'y aidaient ; j'y ajoutais le principe de surprise qui suppose l'imagination : la raison rend prévisible ! Mon interrogation fondamentale était : quelles seront les conséquences de mes choix sur le long terme ? Ensuite, il faut travailler par itération : tous les six mois, point et cap, avec des plans glissants qui collent à la réalité mais toujours tendus vers le but fixé à l'origine.

Dans l'application de la stratégie, il faut éviter deux pièges : la déconnexion du réel et le caporalisme. En effet, le stratège ne doit pas être déconnecté de la tactique : dans un état-major, le J5 (les plans) doit être en prise avec le J3 (l'opérationnel). En tant que chef d'état-major, je veillais à rester à mon niveau, je faisais toute confiance à mes commandants de théâtre d'opération, mais je

m'assurais que les décisions quotidiennes étaient convergentes avec la stratégie. L'efficacité suppose la subsidiarité : chacun décide à son niveau ce qu'il est en droit ou en devoir de décider. Dans les entreprises, je vois trop de présidents faire le travail de leurs directeurs généraux, tandis que ces derniers font celui de leurs chefs de branche.

Au final, je retiendrai quatre mots : vision (le temps long qui est celui du stratège), leadership (créer le mouvement en avant), confiance (elle induit l'obéissance d'adhésion) et autorité, au sens originel de faire grandir : celle qui fait que l'ordre est exécuté avant même d'avoir été donné !

Le stratège, architecte et golfeur

Il est très honorable d'être maçon ; nous devons les cathédrales, comme les temples de l'Antiquité, à de talentueux tailleurs de pierre. Mais ces artistes n'auraient pas pu, seuls, vouloir, inventer et bâtir ces remarquables vaisseaux de roche : au-delà des techniques et des arts du moment, il fallut un souffle, un architecte, un maître d'œuvre doté d'une vision de l'édifice à construire. Les grands monuments reflètent d'abord une volonté, persistante dans le temps malgré les difficultés, sa concrétisation s'adaptant à l'évolution des techniques. Pas de grandes œuvres, pas de grandes stratégies sans grande vision… donc sans chef puisque, si l'on écoute Foch, ce que l'on attend, « c'est une direction très nette, la fixation d'un but lointain vers lequel tous les efforts doivent converger[6] ».

Les exemples sont nombreux de ce génie créatif où l'idée prévaut sur la matière, la tord et la pétrit jusqu'à l'achèvement du chef-d'œuvre. En est-il de plus emblématique que la cathédrale Notre-Dame de Paris ? Elle représente des centaines d'années d'efforts et de persévérance : commencée sous l'impulsion de l'évêque Maurice de Sully, sa construction dure près de deux siècles, de 1163 au milieu du XIVe siècle. Plus de vingt générations d'ouvriers, de sculpteurs, de tailleurs se succèdent, tandis que les maîtres d'œuvre se passent le flambeau et se transmettent les plans qu'ils retouchent ; les techniques

évoluent vers toujours plus de lumière. Aux lourds piliers de l'entrée succède la dentelle des arcs-boutants et des verrières, l'ensemble donnant corps à cette finalité qui aura relié les bâtisseurs de génération en génération. Une idée simple, en réalité : construire, sur l'île de la Cité, la plus belle cathédrale pour la plus grande gloire de Dieu ! Cette idée puissante suffit à faire converger dans le temps les forces et les efforts. Il n'y a plus de maçons, plus de tailleurs de pierre : il n'y a plus que les créateurs d'une œuvre majeure, les réalisateurs successifs d'une grande idée qui les dépasse tous.

Le stratège, lui aussi, réfléchit en architecte, fait de l'ambition son horizon, fédère les énergies, affronte les difficultés et s'adapte aux circonstances, en gardant le regard rivé sur la grande idée qui le fait avancer ; il se transforme sans changer d'objectif, pour mieux l'atteindre. C'est toute la différence entre le tacticien et le stratège : le premier construit le futur à partir du présent, brique après brique, et ce futur est le fruit des circonstances plus que l'effet de sa volonté. Le second, à l'inverse, construit le présent à partir du futur qu'il désire. Porteur d'un grand dessein, il le veut avec force et le dessine. Il n'atteint d'ailleurs l'attitude stratégique que s'il se pose sans cesse la question du sens et met du futur dans chacune de ses décisions.

Le stratège est à la fois golfeur, skipper et général, tel Bonaparte dans ses campagnes mythiques. Xavier Fontanet s'inspirait régulièrement des stratégies de Napoléon : « Un jour, raconte-t-il, alors que mes partenaires de Nikon et moi avions deviné que notre concurrent commun allait lancer le verre progressif dans le monde, j'étais convaincu que les budgets que nous avions alloués à l'opération de riposte étaient insuffisants ; mais je n'étais pas décisionnaire car la présidence de notre joint-venture Nikon-Essilor était tournante, et cette année-là Essilor ne l'avait pas. Je racontai donc à mes amis japonais comment Napoléon avait gagné la bataille d'Austerlitz, en faisant croire aux Russes et aux Autrichiens que les Français refusaient le combat. Trompés, les adversaires de l'empereur s'étaient déployés sans respecter les ordres de bataille, ce qui avait permis à Ney, au bon moment, de couper leur

dispositif sur les hauteurs de Pratzen. Je leur expliquai que nous pouvions réussir la même manœuvre à condition d'y consacrer les moyens nécessaires. Le lendemain matin, j'ai découvert que mes alliés avaient passé la nuit à refaire les budgets. En suivant à la lettre ma recommandation ! Mais pour ne pas perdre la face, ils me firent comprendre que je m'étais trompé, moi aussi : ce n'était pas Ney qui avait coupé l'armée russe en deux, mais Soult… »

Prenons le golfeur. S'il s'agit d'un parcours nouveau pour lui, il s'aide d'une carte, mais n'y trouve que des indications rudimentaires – distance au drapeau, emplacement du départ, niveau de difficulté –, nécessaires mais loin d'être suffisantes. Sur le premier départ, il observe la physionomie du terrain, ce qui lui fournit quelques éléments supplémentaires – les zones de retombée de balle qu'il doit absolument éviter, comme un obstacle d'eau, par exemple –, sans lui révéler l'ensemble des détails indispensables à une décision totalement rationnelle. Il construit néanmoins son projet de jeu en fonction de ces informations incomplètes. Une seule finalité commande ses actes : faire entrer la balle dans ce bol blanc, à quelques centaines de mètres de lui, où est fiché le drapeau. Tout le ramène désormais à cette obsession. Driver, poursuivre avec le bois 3, affiner l'approche au fer 9, putter : voilà son projet pour réaliser un birdie sur ce « par cinq ». Il lui faut jouer sans perdre de temps, car l'équipe suivante s'impatiente.

Au moment où il lève son driver et même s'il s'appelle Tiger Woods, il sait déjà que sa balle n'ira pas exactement où il l'a prévu. Cela ne l'empêche pas d'agir : l'essentiel est d'avancer, tendu vers la finalité. D'avancer en scrutant le parcours, car chaque pas fournit des informations complémentaires : ici un bunker, là un arbre ou un obstacle d'eau obligent à revoir le projet initial. Pas question d'attaquer directement le drapeau, il faut parfois placer la balle plus à droite ou plus à gauche dans la perspective du coup suivant. Tout en marchant, le joueur fait donc évoluer son projet. Il découvre sa balle en limite de rough ? Aussitôt il change d'outil – il troque le fer 9 contre le fer 10 désormais plus adapté – et frappe à nouveau… Et, à nouveau, la balle refuse d'obéir avec

exactitude. Alors, le golfeur reprend sa marche, comprenant mieux les circonstances du parcours, modelant son projet mais pas sa volonté, toujours tendue vers le drapeau. Voilà une démarche semblable à celle stratégique, à cette différence près – et de taille – qu'aucun adversaire ne contrecarre son projet : le golfeur est seul responsable de son destin.

Modifier le chemin, garder le but final

Napoléon Bonaparte le disait mieux que personne. La stratégie, c'est facile : « On avance et on voit. » Formule ô combien trompeuse ! L'empereur en effet ne s'en remettait pas au hasard, mais, ne pouvant tout savoir, sa décision ne pouvant être parfaite, il avançait tout de même car à défaut il aurait été battu. Cependant, disait-il, « ce n'est pas un génie qui me révèle tout à coup ce que j'ai à faire : c'est la réflexion, la méditation[7] ».

Le maréchal Foch a merveilleusement décrit l'attitude stratégique de Napoléon : « Infléchir les opérations à la demande de circonstances qui se révèlent à chaque pas, pour faire progresser sa stratégie de résultat en résultat, d'un pas lent et sûr, mais toujours dans la direction visée, vers l'objectif assigné à tous ces efforts ; en conserver pour cela constamment la vision nette, quelque sinueuse et tortueuse que soit la route à pratiquer pour l'atteindre […]. Napoléon n'a jamais eu de plan d'opérations, ce qui ne veut nullement dire qu'il ne savait pas où il allait […]. Il avait son but de guerre, son but final. Il marchait, fixant, au fur et à mesure des circonstances, les moyens d'approcher et d'atteindre ce but[8]. »

L'attitude du skipper, sur la mer, ne diffère guère de celle du golfeur. Comment, en effet, juger des vents et des courants tant qu'on n'a pas défini le port à rejoindre ? Dans ses *Lettres à Lucilius*, Sénèque disait déjà qu'« il n'est point de vent favorable pour celui qui ne sait pas dans quel port il veut aller[9] ». Le cap – au sens maritime du terme – variera plusieurs fois durant son trajet,

selon les vents et les circonstances, mais toujours en fonction de la destination ultime. Voilà l'aune de tout jugement : le point à atteindre, vers lequel tendent les efforts et les adaptations, virements de bord, prises de ris et changements de voile. Cet univers de vagues et de contre-vagues est complexe : seul l'objectif lui donne un sens. Le skipper n'erre pas dans la complexité, même en pleine tempête : ne se plaignant ni des vents ni des courants, il navigue parce qu'il sait où il va, saisit les occasions, transforme le hasard en chance, adapte son cap sans jamais rester statique.

Sagement, les Chinois calligraphient le mot « crise » en deux idéogrammes, *wei* pour « danger » et *ji* pour « occasion favorable » : la crise peut être l'un ou l'autre… en fonction de la finalité du stratège. Quoi qu'il en soit, l'important, « ce n'est pas d'attendre que les orages passent, c'est d'apprendre à danser sous la pluie », disait encore Sénèque. Donc, d'avoir un azimut et du courage.

Au stratège, par la vision, de créer la pente, d'organiser la « gravité » des décisions pour les faire converger, toujours, vers le même pôle. La vision est comme les flots : malgré les retenues, les barrages, les déviations, les rivières vont se jeter dans leur mer et n'auront que peu dévié de leur lit au cours des millénaires. Quelle belle image que celle de la Seine, si ondoyante et sinueuse quand elle franchit les falaises de craie de Normandie, mais qui rejoint imperturbablement la Manche à l'ouvert du Havre !

David Petraeus

Général d'armée,
ancien commandant en chef en Afghanistan et ancien directeur
de la CIA

**« Être un chef stratégique, c'est déterminer
les *big ideas* et les faire passer. »**

Le chef stratégique, c'est celui qui détermine le cap et qui trace le chemin. Au fond, il a quatre missions. D'abord, déterminer les grandes idées (the big ideas). Ensuite, les faire passer dans toute l'épaisseur de son organisation. Puis en suivre la réalisation. Enfin, déterminer quand et comment elles doivent être revues, modifiées, augmentées… et renouveler sans cesse ce processus !

Je sais par expérience qu'aucun d'entre nous n'est plus intelligent que nous tous ensemble. Ces grandes idées proviennent de la collaboration, du travail, de la recherche, de l'analyse, dans des lieux où beaucoup sont engagés dans la réflexion commune. Bien sûr, à la fin, c'est le chef qui prend la décision, mais sa préparation est un processus itératif et collaboratif. Ensuite, il faut communiquer vers le bas mais aussi vers le haut, vers l'extérieur, tous les jours, à travers tout ce qu'on fait ; la façon dont chacun gère son temps reflète ses priorités. Il faut aussi définir le processus qui permettra de déterminer les nécessaires évolutions des grandes idées, qu'il faudra reconsidérer à intervalles réguliers.

Quand on me demande quel est mon style de leadership, je réponds que j'en ai toute une panoplie : le style doit en effet être adapté à nos subordonnés. On ne dirige pas une section de parachutistes comme une grande organisation faite de femmes et d'hommes de tous âges, de groupes ethniques divers, de préférences religieuses différentes. Le but est de faire en sorte que chacun s'épanouisse et donne le meilleur.

En fait, il y a deux Petraeus. Le premier a parfois dirigé fermement jusque dans les moindres détails. L'autre, qui a donné toute sa confiance à quelques individus clés, leur disait : « Voilà l'azimut, voilà tes limites droite et gauche, maintenant prends toutes les initiatives nécessaires. Si tu peux m'en rendre compte, fais-le. Sinon, tant que tu te trouves entre la limite droite et la limite gauche, fonce. En revanche, si tu es contraint de faire quelque chose que tu n'approuves pas, tu dois à tes hommes de m'en parler. » Il est essentiel de développer une culture qui prône l'initiative et qui la récompense.

Comment faire grandir de futurs chefs stratégiques ? Bien sûr, les fondamentaux doivent être là : pour un chef militaire, rien ne sert d'être brillant, diplomate, sympathique, s'il ne connaît pas son métier. Mais, au-delà, il faut

développer chez le futur leader la curiosité intellectuelle, la capacité de penser la complexité, celle de communiquer à l'oral et à l'écrit, d'inspirer ses collaborateurs et de les mobiliser. Il faut que le futur stratège se frotte à la diversité, sorte de sa zone de confort intellectuel, voyage, soit confronté à d'autres cultures et à d'autres systèmes de pensée. Des types très brillants peuvent avoir des visions, des perceptions totalement différentes des vôtres.

Par-dessus tout, le travail est indispensable. J'ai passé des décennies à me préparer, à étudier, à pratiquer, à analyser. Et cela paie le jour où l'occasion se présente. Le facteur chance peut jouer, bien sûr, mais il y a surtout un long et difficile travail de préparation qui dure des années. Il faut faire sienne la maxime de Sénèque : « La chance, c'est quand la préparation rencontre l'opportunité. »

Des femmes fidèles à leur vision

Définir puis rester fidèles à leur nord stratégique, s'adapter aux circonstances quel qu'en soit le prix afin d'atteindre leur but : voilà ce qui caractérise, entre autres, deux grandes femmes aussi authentiquement stratèges que malmenées par leur légende, Cléopâtre et Catherine II.

Dans le cas de Cléopâtre, ultime pharaonne, il est difficile de démêler le mythe de la réalité. On sait qu'elle était exceptionnellement cultivée, parlait sept langues, s'intéressait aux mathématiques comme à la chimie. Très tôt, elle se passionne pour son pays et met toute son habileté politique à restaurer la splendeur et la force du royaume d'Égypte qu'elle a trouvé, à son avènement, dans une situation économique et sociale catastrophique. Voilà la volonté qui l'anime du premier jour de son règne jusqu'à son romanesque suicide – lorsqu'elle se rend compte qu'elle n'y parviendra jamais. Pour rétablir la prospérité du pays, elle entreprend une série de réformes économiques. À l'extérieur de ses frontières, elle trouve en Rome le moyen pragmatique de son repositionnement : sa stratégie consiste à s'appuyer sur la grande puissance de l'époque pour maintenir l'indépendance de l'Égypte et éviter ainsi la colonisation pure et simple. Usant d'un pouvoir de séduction extraordinaire,

elle s'attache César : subjugué par cette femme au charme et à l'intelligence sans égal, l'empereur romain renonce à l'annexion et opte pour l'alliance avec le royaume du Nil. César assassiné, Cléopâtre trouve un protecteur de substitution en la personne d'Antoine. Il s'éprend de la reine comme des fastes de sa cour, et lui offre ses récentes conquêtes de l'Asie Mineure : l'Égypte redevient une thalassocratie. Lorsque Octave semble l'emporter sur Antoine, elle tente, dit-on, de le séduire à son tour. En vain. Quand elle comprend qu'elle en sera réduite à participer, comme esclave, au triomphe d'Octave à Rome, elle se donne la mort en plongeant la main dans un panier d'aspics.

Même vision directrice, même résolution pour Catherine II de Russie, cette femme politique au caractère bien trempé. Son objectif ? Reprendre l'œuvre de Pierre le Grand, dépasser son modèle, et faire de la Russie une puissance de premier plan en la rapprochant du monde occidental. Comme Cléopâtre, c'est une intellectuelle. Elle commence par s'emparer du pouvoir par un coup d'État, puis fait assassiner son mari Pierre III. Sa vision est claire, sa stratégie l'est tout autant.

À l'intérieur des frontières, sans aller jusqu'à supprimer le servage – réforme trop drastique pour s'intégrer à son projet global, d'autant que le servage lui semble encore nécessaire à la préservation des équilibres sociaux –, elle modernise et consolide. Elle favorise le développement de l'industrie, dont le poids dans la richesse nationale va doubler, et multiplie par trois les recettes du commerce extérieur : la Russie devient le premier producteur mondial de fer, de fonte et de cuivre. Elle introduit les méthodes modernes d'agriculture et d'élevage, met en place une réforme scolaire ainsi qu'une nouvelle politique éducative dans l'ensemble de l'empire. Pour contrôler ce vaste territoire, elle transforme l'État, mène des réformes administratives et judiciaires. Elle urbanise une partie du pays et multiplie les grands chantiers.

Quand la base lui semble suffisamment solide, elle se lance à l'assaut du monde qui compte alors, c'est-à-dire de l'Europe. Avant de s'imposer, il faut se faire accepter. Catherine « le Grand », comme l'appelle Voltaire, cultive sa

réputation de souveraine éclairée. Passionnée d'histoire, grande communicante, amie des philosophes – Voltaire, d'Alembert et Diderot en particulier chantent les louanges de l'impératrice –, elle adhère ostensiblement à la philosophie des Lumières, respectant la religion tout en la tenant à sa place. La despote éclairée est enfin présentable : devenue l'avant-garde de la civilisation occidentale chrétienne face aux avant-postes de l'Empire ottoman, la Russie se fait admettre dans le « concert européen des nations ». Catherine II peut désormais étendre ses frontières. Alliée à la Prusse et à l'Autriche pour se partager la Pologne, elle écrase l'Empire ottoman en 1774, y gagne un débouché sur la mer Noire – la Crimée – et un protectorat sur les provinces d'Asie centrale – Kazakhstan, Tadjikistan, Arménie –, élargissant les frontières de la Russie jusqu'à l'océan Pacifique.

Ses réformes intérieures conjuguées à sa politique de prestige et d'alliances ainsi qu'à ses succès militaires produisent leur but. L'Empire russe, européanisé, augmenté d'un tiers, devient dominant au Moyen-Orient ; la nouvelle puissance navale dispose d'un accès aux « mers chaudes ». Volonté sans faille, vision lucide et stable, stratégie adaptative et opportuniste : la Grande Catherine est un stratège de premier plan.

Le stratège, créateur de Grande Ourse

Contrairement à Catherine II, Alice, qui n'a pas d'objectif établi, se trouve soudain désemparée devant un carrefour sans panneaux indicateurs. Quelle direction choisir ? Heureusement, le Chat du Cheshire apparaît. Alice l'implore : « Pourriez-vous me dire quel chemin je dois prendre pour m'en aller ? » Le Chat répond doctement : « Cela dépend beaucoup de là où tu veux aller. » Et pourtant ! Combien de dirigeants tergiversent faute de pouvoir donner un sens à leur décision, de la raccrocher à une ambition d'ordre supérieur éclairant leur choix ! Seule la vision donne sens.

Le créateur du Petit Prince, les yeux toujours rivés sur le ciel et ses étoiles, nous souffle : « Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible. » Donc le rêver et le vouloir, tendu vers l'horizon que cherchera toujours Antoine de Saint-Exupéry au-dessus de la Terre… jusqu'à la chute de son bimoteur Lockheed P-38 Lightning en Méditerranée, le 31 juillet 1944.

Le rêver et le vouloir ensemble, donc le construire ensemble. On ne peut pas « donner » le sens – c'est méconnaître la psyché humaine –, on ne peut que le « construire ensemble » pour susciter la capacité d'adhésion, ciment de l'entité stratégique. Croire, ensemble. C'est la nature profonde de la vision : être une réalité vers laquelle on peut tendre, mais dont l'existence et la force ne proviennent que de la foi qu'on lui porte. Elle n'est pas une réalité objective, incontestable, comme la pesanteur qui attire l'objet. Elle n'est pas davantage une vérité subjective, cette impression que l'on ressent mais que personne ne peut vérifier. Non, elle est proprement intersubjective, une représentation commune, n'existant que parce que plusieurs êtres humains y croient simultanément.

Dieu est une vérité intersubjective : personne ne l'a vu, mais il existe pour des milliards d'êtres humains. Plus prosaïquement, les euros ou les dollars sont une autre vérité intersubjective : ils n'ont de valeur que parce que nous croyons en eux. À défaut, c'est le krach ou l'extrême inflation. Quant à la nation, qu'est-elle, sinon une idée forte tant que les citoyens ont foi en elle, mais une illusion s'ils la perdent ? On pourrait en dire autant de l'Europe…

Voilà la vision, une sorte de Grande Ourse à laquelle nous ne croyons que parce que nos parents nous ont conduits sur les chemins, dans la nuit étoilée, pour nous montrer ce « grand chariot » qui, brutalement, s'est fait évidence. Depuis, nous le cherchons toujours des yeux. Nous croyons à une représentation qui n'existe pas, et nous nous y accrochons.

Le stratège doit donc être un rêveur, puis un créateur, puis un partageur de Grande Ourse, un décrypteur de ciel pour « faire vouloir » cet avenir. Ce n'est

pas le plan qui met en mouvement et conduit à l'engagement : c'est le rêve, « l'impossible vraisemblable » d'Aristote. Ce n'est pas un plan d'action que révèle Martin Luther King le 28 août 1963 au Lincoln Memorial de Washington, c'est un *dream speech* ; il veut croire qu'un jour sa nation se réveillera et concrétisera son acte de foi : « Tous les hommes sont nés égaux […]. Je fais le rêve qu'un jour, descendant des collines rouges de Géorgie, les fils des anciens esclaves et ceux des anciens propriétaires d'esclaves pourront enfin s'asseoir ensemble à la table de la fraternité. »

En contrepoint, on remarquera que le plus connu des plans mondiaux, le plan Marshall, n'est justement pas un programme, mais l'émanation d'une vision : seule la santé économique du monde peut assurer la stabilité politique et la paix à l'issue de la Seconde Guerre mondiale. En conséquence, les États-Unis se donnent pour mission de tout faire pour aider à rétablir cette stabilité et cette paix. Les détails en seront arrêtés bien après le discours fondateur du général Marshall, le 5 juin 1947 à Harvard.

Bernard Ramanantsoa

Ancien directeur général du groupe HEC Paris, administrateur d'Orange

« Le stratège doit avoir du temps et la capacité de dire non. »

Ma vision – ou plutôt mon cap, je préfère ce mot – pour HEC, lorsque j'ai été nommé directeur général en 1995, était d'internationaliser l'école pour la porter au niveau des plus grandes *business schools* mondiales. Cela voulait dire la faire reconnaître comme une des meilleures *business schools* par les candidats potentiels, par les professeurs de gestion du monde entier et par les recruteurs internationaux. Tous les choix que je faisais et tous les indicateurs que je suivais pour chaque *business unit* (grande école, mastère, MBA, formation continue…) allaient dans ce sens : le nombre de professeurs aux standards internationaux, les publications dans les meilleures revues mondiales, le nombre d'étudiants étrangers, les partenariats internationaux, les *rankings du Financial Times*, etc.

Pour moi, la stratégie, ce sont les décisions d'allocation de ressources qui engagent de façon durable le devenir d'une entreprise. Ces choix doivent contribuer à faire advenir la vision à long terme (cinq à dix ans pour une *business school*) que vous avez de votre organisation. Si vous faites les mauvais choix, elle peut en mourir. Si vous faites les bons, ce sont vos concurrents qui seront en danger. C'est pourquoi être un bon stratège suppose, à mon avis : 1. d'être doté d'un cap, 2. d'avoir du temps, et 3. de savoir dire non. Si le leader ne sait pas refuser les propositions qui lui sont faites en permanence, toutes ces possibilités qui semblent intéressantes mais n'entrent pas directement dans le cadre de sa stratégie, il ne pourra pas tenir son cap.

Le stratège doit être un leader s'il veut pouvoir embarquer ses salariés et avancer vers son cap. Il peut y parvenir en étant un leader charismatique ou en étant un leader consensuel. Le style de management est une question de caractère, il n'est pas facile de le transformer. Le leader charismatique est davantage reconnu par les médias, mais le leader consensuel peut se révéler plus efficace pour impulser une stratégie sur le long terme.

Je ne crois pas que la multiplication des contraintes (*sustainability*, diversité, réseaux sociaux, etc.) rende aujourd'hui plus compliqué le fait de suivre un cap et de bâtir une stratégie. Il faut certes prendre en compte davantage de paramètres, mais ce n'est pas fondamental. Les réseaux sociaux sont une nouvelle contrainte, mais pas sur le plan de la conception de la stratégie, seulement de sa mise en œuvre Ce qui me paraît en revanche compliquer considérablement le travail du

stratège, c'est la mondialisation. Car il est plus facile de prendre des décisions lorsqu'on voit clairement le marché sur lequel on se positionne. Cette question de l'éloignement, du périmètre sur lequel on agit, est essentielle.

Pour le reste, les parties prenantes ou *stakeholders* (salariés, clients, collectivités locales, prestataires, créanciers, État…) ont toujours existé même si le mot n'était pas employé. Et ce sont elles qui réclament une plus grande préoccupation vis-à-vis de l'environnement, de la diversité, etc. Beaucoup de dirigeants, notamment ceux du Cac 40, se posent désormais la question : dois-je travailler exclusivement pour les *shareholders*, les actionnaires, ou pour les *stakeholders*, les parties prenantes ? Autrement dit, dois-je rendre ma croissance plus durable ou plus profitable ? En réalité, il est nécessaire de faire les deux à la fois. Il suffit pour s'en convaincre de lire les lettres de Larry Fink, le patron de BlackRock, aux dirigeants des entreprises dans lesquelles il investit – mais y parvenir suppose d'avoir du temps, et d'embarquer tout l'interne.

Parmi les stratèges qui m'ont impressionné, il y a Antoine Riboud, le fondateur de Danone : la manière dont il est passé du contenant (BSN fabriquait des produits en verre) au contenu (les yaourts) après son OPA ratée sur Saint-Gobain, en profitant de la visibilité qu'elle lui avait donnée, était géniale. Mais, plus près de nous, j'admire aussi le mouvement stratégique d'une entreprise comme ODDO BHF, qui a acquis des institutions allemandes.

Créer un récit qui porte le rêve

Idéalement, donc, la vision ne doit pas être imposée « d'en haut ». Pour jouer son rôle, elle doit emporter l'adhésion et, partant, être le début d'une histoire à vivre ensemble. D'où l'importance du récit, cet outil puissant qui vise non la rationalité, mais le cœur, d'où procède la vraie adhésion : pas de grandes idées qui ne soient partagées, pas de visions efficaces, tisseuses de lien, sans une narration qui permette d'en faire une force commune. Denis Kessler, qui a longtemps enseigné, établit un parallèle : « Pour faire adhérer les gens à vos thèses, il faut être passionné. Lorsque l'on enseigne Marx, il faut être marxiste ; quand on enseigne Hegel, être hégélien… C'est la même chose pour le leader

stratège : il doit habiter et incarner sa stratégie. Il doit incarner, porter, exulter. Comme un acteur doit porter sa pièce. »

Napoléon est maître en cet art. Il crée des journaux à sa gloire, emmène avec lui des artistes et des savants comme Champollion – des influenceurs avant l'heure – pour relayer ses exploits, invente la marque « N » pour Napoléon – son logo ! –, produit des symboles, s'invente une gestuelle, bref, personnifie un projet qui transcende tous les acteurs de l'épopée : « Soldats, songez que du haut de ces pyramides, quarante siècles vous contemplent. » C'est le rêve, porté par le récit, qui fait finalement dire au collaborateur : « Cela en vaut la peine » et le conduit à s'engager. Oui, il est indispensable de mettre le rêve en mots. « Ne pas faire l'effort de formuler une vision vous condamne à répliquer le présent, explique Antoine Frérot. Si la vision n'est pas formulée, elle n'est pas partageable. »

Comment mieux saisir cette vérité qu'en écoutant, encore une fois, le Petit Prince ? « Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. »

Et que dire du rêve du général de Gaulle ? Le 18 juin 1940, il n'est évidemment pas rationnel de parler d'une France libre, redevenue grande puissance du monde : elle vient de s'effondrer, disqualifiée, avec son armée défaite. Pétain, l'alibi des faibles qu'il soulage de leur honte, se prépare à l'entrevue de Montoire. Certes, la bataille de France est perdue, mais l'intraitable connétable porte le peuple français au tribunal d'appel, au plan mondial : « La flamme de la résistance française ne s'éteindra jamais. » Il le répète : « Cette guerre est une guerre mondiale », donc « les Allemands ont perdu la guerre ». Il ne reste plus qu'à « remettre la France du côté des vainqueurs[10] ». Cette lumière qui l'éclaire seul à l'heure la plus sombre de notre histoire, cette vision d'une France libre qui retrouve son rang, le guide jusqu'à la Libération, galvanise les Français – qui n'ont pourtant été que trois cents à le

rejoindre à l'été 1940 – et finit par convaincre ses pires détracteurs. Force de la vision, force de la conviction : elle provoque la transcendance (elle grandit les femmes et les hommes au-dessus d'eux-mêmes), l'adhésion (elle les rassemble en collectif), la polarisation (elle fait converger les volontés)… Le mouvement en avant se déclenche. À genoux quelques années plus tôt, la France devient membre permanent du nouveau Conseil de sécurité des Nations unies qui se réunit pour la première fois le 17 janvier 1946 à Londres. Le rêve gaullien est devenu réalité.

Si Charles de Gaulle émerge comme le plus grand stratège français du XXe siècle, il le doit d'abord à sa capacité de visionnaire, à son regard constamment « incurvé au-delà de l'horizon », selon la formule de René Massigli, son conseiller diplomatique à partir de 1943. De Gaulle a déjà fait preuve de ce talent dès l'entre-deux-guerres, en développant sa conception du conflit moderne : la guerre motorisée. Accueillie avec indifférence ou ironie par la hiérarchie militaire et les politiques français, sa vision sera appréciée à sa juste valeur et mise en application en Allemagne, pour notre plus grand malheur.

De Gaulle montre à nouveau ses capacités visionnaires lorsque, revenu aux affaires, il s'agit de prendre acte, face à nos colonies, de l'évolution du monde : il traite au mieux les inévitables « indépendances » sans s'embourber dans d'interminables conflits, à l'inverse du Portugal avec l'Angola et le Mozambique. Il le prouve, encore, avec la Chine populaire, que le gouvernement français est le premier à reconnaître. Il le démontre, enfin, avec le spatial, l'aérien, ou le nucléaire.

Pas plus que le rêve gaullien de la France libre, la vision de Philippe de Hauteclocque n'est rationnelle. Est-il raisonnable de rêver du drapeau français au sommet de la cathédrale de Strasbourg lorsque, hier encore simple capitaine, vous vous retrouvez à la tête d'une poignée de soldats disposant d'un seul canon ? Non, et pourtant… Une fois que le futur maréchal Leclerc, hâtivement promu colonel, a repris aux Italiens la citadelle de Koufra au milieu du désert

libyen, c'est cette vision qu'il donne à ses hommes. Le serment de Koufra du 2 mars 1941, étoile au ciel des soldats de France, est une grande page de notre histoire : « Jurez de ne déposer les armes que lorsque nos couleurs, nos belles couleurs, flotteront sur la cathédrale de Strasbourg. » Dès lors, comme aimantés par le charisme de ce chef hors norme (en qui de Gaulle voyait son successeur), par cet espoir qui les sort de l'abattement de 1940, tous les soldats meurtris de l'ancien Empire français rejoignent ces « clochards épiques » – l'expression est de Malraux – pour former la 2e division blindée : son épopée la conduira de Témara, au Maroc, aux combats du Fezzan et de Normandie, à la libération de Paris puis à celle de Strasbourg, jusqu'au « Nid d'Aigle » de Hitler à Berchtesgaden.

La flèche unique de grès rouge est devenue le nord stratégique, le sens des renoncements, le pôle de convergence des espoirs et des efforts de ces hommes tendus depuis les sables du désert vers la plaine du Rhin. Transcendance, adhésion, polarisation, encore. Le général Leclerc le martèle pour ses lieutenants : « Chaque fois que le but final n'est pas nettement fixé, la mission échoue. Donc, simplicité dans l'énoncé de la mission, votre intention, et le but, le but, le but[11]. »

Stéphane Richard [12]

Ancien PDG d'Orange

« La clé de la réussite est l'adhésion des équipes à la stratégie. »

Je consacre beaucoup de temps à la communication interne, car susciter une adhésion massive à la stratégie est capital dans une entreprise de cent cinquante mille personnes. L'adhésion des équipes est la clé de la réussite stratégique. Pour moi, la communication interne est donc plus importante que la communication externe. J'organise toutes sortes d'événements : quatre fois par an, des conférences vidéo avec le groupe de nos mille deux cents leaders ; trois fois par an, une émission de télé interactive sur tous les sites du groupe, animée par un journaliste extérieur. Je tiens un blog, j'envoie des mails, je tweete [13] et j'obtiens un réel engagement. Je ne crois pas aux attelages de direction « stratège-leader » : il me paraît évident qu'il doit y avoir une grande intimité entre la stratégie et son incarnation, et cela passe par la communication. Même si je sais qu'il existe quelques exceptions notables : ainsi, Elon Musk, que j'ai invité à intervenir lors d'une de nos manifestations, m'a répondu : « *Thanks. But I hate public speaking* ! »

Cela ne signifie pas que le PDG doit définir seul la stratégie : je ne crois pas au patron visionnaire, à l'homme qui impose son intuition géniale – en tout cas pas dans mon métier. La conception de la stratégie relève davantage d'une méthode. Il s'agit d'éclairer un chemin – analyser l'existant et discerner les tendances du futur –, de faire des paris, et de fixer des priorités. Cet exercice doit être collectif, même si je tranche seul à la fin. « Conquête 2015 », « Essentiels 2020 » et « Engage 2025 », les programmes stratégiques que j'ai mis en place depuis mon arrivée en 2009, ont tous fait l'objet d'un processus de coconstruction. Nous impliquons le groupe des trois cents *executives*, celui des mille deux cents leaders, mais aussi celui des trentenaires ou des jeunes ingénieurs d'Orange Graduate Programme…

Ces stratégies sont déclinées dans des domaines clés. Prenons le statut des infrastructures, par exemple, une question récurrente tranchée dans le plan 2025. Il y a quelques années, le réseau était un actif de base, et personne ne se posait de questions à son sujet. Mais nos concurrents ont commencé à en tirer du cash. Ils ont vendu leurs infrastructures, très cher, à des groupes financiers capables de les optimiser en les ouvrant à plusieurs opérateurs. Évidemment, il y avait un formidable appétit pour les nôtres. Devions-nous les céder ? Sachant que nous n'avions pas les problèmes d'endettement de nos concurrents… Nous avons, après mûre réflexion, décidé que nous ne les vendrions pas, car elles sont essentielles

pour conduire notre stratégie de différenciation par la qualité et elles constituent elles-mêmes un marché à forte valeur. Orange revendique d'être à la fois opérateur d'infrastructures et de services.

L'Afrique est un autre élément important de notre stratégie. Tout un rationnel sous-tend notre présence sur ce continent : la dynamique démographique, le rôle essentiel des télécoms dans le développement… Je pense par exemple au mobile banking, ou à la télémédecine. C'est aussi, sûrement, le continent sur lequel nos infrastructures ont le plus d'impact. Nous avons réussi à mettre sur le marché un smartphone à vingt dollars. Résultat, nous avons en Afrique cent trente millions de clients très profitables.

Certains paris ne sont pas encore aboutis, comme celui de la banque en Europe. Sur le Vieux Continent, doté d'un trop grand nombre d'opérateurs, il est compliqué de monétiser les usages, or le marché n'a pas de croissance naturelle. Autant dire que nous continuerons à rechercher d'autres manières d'élargir notre champ stratégique.

La vision de Kennedy : la Lune !

Que faire lorsqu'un grand pays comme les États-Unis semble céder du terrain à son pire adversaire, l'Union soviétique ? Au moment où le président américain John Kennedy arrive au pouvoir en janvier 1961, les Américains pensent avoir perdu la course à l'espace. L'URSS a lancé quatre ans plus tôt le premier satellite artificiel, *Spoutnik*, puis elle fait graviter en avril 1961 un premier homme autour de la Terre, Youri Gagarine. Le moral est d'autant plus bas que, quelques jours plus tard, le désastre du débarquement de la baie des Cochons destiné à renverser le régime de Fidel Castro écorne un peu plus l'image des États-Unis.

Kennedy doit redynamiser l'Amérique, la relancer dans ce perpétuel mouvement en avant qui est sa marque. Elle doit toujours foncer vers une nouvelle frontière à conquérir ! Cette fois, ce ne sera pas l'Ouest du XIXe siècle ni la démocratie à sauver des deux guerres mondiales, ce sera l'espace. Kennedy

fixe un défi à la hauteur de ce qu'attendent les Américains, un défi digne de leur esprit pionnier : la Lune.

Il propose cette vision à ses compatriotes lors du discours du 12 septembre 1962 à l'université Rice, à Houston : un Américain posera le pied sur le satellite avant la fin des années 1960. Le programme Apollo est lancé : « Nous avons choisi d'aller sur la Lune. Nous avons choisi d'aller sur la Lune au cours de cette décennie et d'accomplir d'autres choses encore, non pas parce que c'est facile, mais justement parce que c'est difficile. Parce que cet objectif servira à organiser et à offrir le meilleur de notre énergie et de notre savoir-faire, parce que c'est le défi que nous sommes prêts à relever, celui que nous refusons de remettre à plus tard, celui que nous avons la ferme intention de remporter, tout comme les autres. »

L'objectif est atteint le 21 juillet 1969 par la mission Apollo 11, lorsque les astronautes Neil Armstrong et Buzz Aldrin font « un petit pas pour l'homme, un grand pas pour l'humanité ». L'Amérique retrouve sa fierté, malgré le bourbier vietnamien.

Le jeune Bonaparte n'a pas agi autrement pour embarquer ses premiers soldats. Lorsque, au début de l'année 1796, il est nommé général en chef de l'armée d'Italie, c'est peu dire qu'il n'est pas attendu. Il ne jouit d'aucune réputation militaire ; les généraux plus anciens acceptent mal sa nomination et ses hommes ne se montrent guère enthousiastes. Mal ravitaillée, mal payée, mal équipée, l'armée d'Italie vit de maraudes ; son image est déplorable et ses succès sont limités. Pourtant, dix-huit mois plus tard, le jeune général aura remporté sur les Autrichiens des victoires éclatantes, marché sur Vienne et signé à Campoformio un traité qui bouleverse le paysage politique de la péninsule. Il aura aussi commencé à édifier sa légende, celle de l'invincible sauveur de la patrie et de la République. Entre les deux ? Une vision qui galvanise ses troupes, sa harangue du 27 mars 1796 à l'armée d'Italie, étape clé de la constitution de sa légende : « Soldats, vous êtes nus, mal nourris ; le gouvernement vous doit beaucoup, il ne peut rien vous donner […]. Je veux

vous conduire dans les plus fertiles plaines du monde. De riches provinces, de grandes villes seront en votre pouvoir ; vous y trouverez honneur, gloire et richesses. » Transcendance, adhésion, polarisation, encore et toujours !

Vision pour ses troupes et finalité politique pour sa propre action : contrairement à ses généraux qui mènent chaque combat pour lui-même – c'est leur rôle –, Bonaparte considère toute bataille comme un moyen pour une fin. Cette fin guide son action dès qu'il prend la tête de l'armée d'Italie : « Faire accepter la paix au roi de Sardaigne, conquérir la Lombardie, détruire l'influence de la maison d'Autriche. Maître de la Lombardie, s'emparer des gorges de Trente, pénétrer dans l'intérieur du Tyrol, se réunir avec l'armée du Rhin et obliger l'Empereur […] à conclure une paix qui réponde aux attentes de l'Europe[14]. » Plus faible que la coalition austro-sarde, il s'insère entre les armées ennemies et s'attaque d'abord aux Sardes, qui demandent la paix, avant de traiter le cas des Autrichiens. Toujours en infériorité numérique, plutôt que d'attaquer les troupes de Beaulieu devant Milan, il les contourne afin de couper leurs lignes de communication, les forçant ainsi à quitter la Lombardie avant de les poursuivre en terre autrichienne jusqu'à cent kilomètres de Vienne. Une ambition grisante pour ses hommes, un but politique clair au service duquel il construit sa route de victoire en victoire : Montenotte, Lodi, Castiglione, Arcole… jusqu'au coup final de Rivoli. Du grand Napoléon que celui de la première campagne d'Italie (1796-1797), portée par son enthousiasmante vision !

Un concept reconnu d'utilité publique

La vision revêt également un rôle fondateur pour les entreprises. Prenez la société tricentenaire Saint-Gobain, écoutez son président, Pierre-André de Chalendar : « Pour diriger, le premier conseil que l'on peut donner, c'est d'avoir une vision et d'incarner les valeurs qui l'accompagnent. C'est-à-dire indiquer où l'on veut aller : ce que l'entreprise sera dans cinq ou dix ans. Et le

communiquer largement en interne. » « La vision ? C'est l'exercice le plus difficile, estime Laurent Burelle, de Plastic Omnium. Avoir une vision de l'avenir, du marché, du produit… Mais il est vrai que les grands succès proviennent de grandes visions, surtout dans les périodes de rupture comme celle que nous traversons aujourd'hui. »

Toutes les entreprises peuvent se trouver des missions, mais, de plus en plus, elles tentent d'aller plus loin en se donnant une utilité sociale. Bien sûr, elles peuvent se contenter de leur finalité légale : réaliser un bénéfice ou augmenter leur valeur au profit des associés. Mais la loi Pacte[15] incite à fixer une « raison d'être » dans les statuts afin de permettre aux salariés et aux associés de converger vers une ambition commune. Elle consacre l'entreprise comme un lieu d'innovation collective, produisant de l'utilité au service d'une économie juste, efficace, durable.

Le Medef lui-même, première organisation patronale de France, modifie ses statuts en 2019 pour y inclure sa « raison d'être » : « Agir pour une croissance responsable. » Les anciens statuts évoquaient une mission de lobbying classique : pas de quoi soulever l'enthousiasme des entreprises membres ni des salariés ! Désormais, le Medef souhaite intégrer une composante sociétale, prendre en compte le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

En aval, de nombreuses entreprises ont défini leur raison d'être. Fin avril 2019, les actionnaires de la société informatique Atos se donnent pour mission de « contribuer à façonner l'espace informatique » avec l'objectif plus concret de « développer l'éducation et la connaissance » et « d'accompagner la transformation numérique ». La société Carrefour choisit la « transition alimentaire » et le Crédit agricole promet, pour contrer la mauvaise réputation des banques, d'« agir chaque jour dans l'intérêt des clients et de la société ».

Faire tendre ses collaborateurs vers une idée qui donne sens à leur engagement, c'est aussi ce qu'a voulu Ilham Kadri, aujourd'hui PDG de Solvay, lorsqu'elle était la directrice générale de Diversey, spécialisé dans les

distributeurs de savon liquide. Elle a alors ciselé la vocation de cette société de Charlotte, en Caroline du Nord : « Nous ne fabriquons pas du savon, nous sauvons des vies. » Pour les clients, la promesse était plus terre à terre, mais pas contradictoire : « Nous ne fabriquons pas du savon, nous vous permettons d'en économiser », grâce aux distributeurs dotés de puces électroniques. Résultat, des ventes et des marges doublées.

Souci identique de transcendance, d'adhésion et de polarisation, mais aussi d'inclusion de chacun dans le succès de l'entreprise, donc de partage de la valeur, avec Jean-Paul Agon, alors PDG de L'Oréal : il propose en 2013 la nouvelle vision de l'entreprise, « *Sharing beauty with all* », son objectif pour 2020. « Les consommateurs doivent être au cœur de nos efforts, explique-t-il. En accélérant nos engagements en matière d'innovation durable, nous les sensibiliserons aux impacts environnementaux et encouragerons ainsi une consommation plus durable. Nous atteindrons notre prochain milliard de consommateurs en ayant un impact positif sur le monde et en partageant notre croissance avec ceux qui nous entourent. »

Pierre-André de Chalendar

Président de Saint-Gobain

« Le point de départ de notre stratégie est notre raison d'être. »

Est-ce Antoine Riboud qui disait que la stratégie est la rationalisation des opportunités qu'on a su saisir ? Si c'est une boutade, elle rappelle, en tout cas, que tout ne peut être maîtrisé, que l'aléatoire n'est jamais totalement absent d'une stratégie.

Le point de départ de notre stratégie pour Saint-Gobain est notre raison d'être – notre *purpose*, diraient les Anglo-Saxons : *Making the world a better home*. Lorsqu'on bâtit une stratégie, il faut partir de l'existant, surtout lorsqu'on dirige une entreprise inscrite dans le paysage depuis plus de trois cent cinquante ans.

Ensuite vient la vision : déterminer le point où l'on veut aller. Nous voulons être la référence de l'habitat durable. Cette vision induit une ambition, que nous préférons ne pas chiffrer à cinq ans – les marchés se retournent trop vite désormais –, mais que nous déclinons en KPI[16] (retour sur capitaux investis, marge, rotation du capital, etc.). Sans oublier qu'il faut non seulement savoir trancher quand les indicateurs sont mauvais, mais aussi leur donner du temps. Le long terme est une succession d'actions de court terme !

Entre l'existant et la cible, on peut trouver de multiples manières d'allouer les moyens pour aller chercher des avantages comparatifs et de la compétitivité, via la croissance interne ou la croissance externe. C'est en ce sens que le mot de Riboud est important car, lorsque l'on fait des acquisitions, tout dépend évidemment des occasions qui se présentent. Pour acheter une entreprise, il faut un acheteur et un vendeur, il faut être deux ! Nous avons longtemps réalisé plus de cent acquisitions chaque année. Aujourd'hui, ce serait plutôt entre vingt et cinquante. L'application de la stratégie passe aussi par des cessions – une vingtaine depuis deux ans. Lorsque je dois prendre ces décisions d'allocation de ressources, deux facteurs entrent en jeu : l'information dont je dispose, bien sûr, mais aussi mon intuition.

Le stratège doit savoir trancher. L'augmentation exponentielle de la quantité d'informations dont il dispose peut en effet le conduire au syndrome du consultant, « *analysis paralysis* ». L'intelligence artificielle contribue à améliorer sa maîtrise de l'information grâce à ses analyses et ses prédictions. Mais elle ne prendra jamais la décision à la place du stratège ! Elle peut aider au recrutement des équipes, au ciblage des actions clients, à la maintenance préventive des machines dans les usines, etc. Mais jamais un algorithme ne décidera de lancer le groupe sur tel marché ou dans tel pays. Jamais un ordinateur ne décidera de la stratégie de Saint-Gobain.

Je n'ai pas de modèles, mais pour moi, le plus grand stratège d'entreprise, sur les dernières décennies, a sans doute été Steve Jobs, le fondateur d'Apple.

Une vision en cohérence avec des valeurs

Le groupe français qui a le plus profondément marqué les esprits est sans conteste Danone. Il y a un demi-siècle, déjà, le créateur de BSN devenu Danone, Antoine Riboud, déclarait : « Il n'y a qu'une seule Terre, on ne vit qu'une seule fois. » Ces mots ont servi de fil rouge au développement de la multinationale : grandir – et engranger des profits – tout en faisant prospérer son écosystème, en préservant la planète et en apportant la santé aux générations actuelles et à venir. Succédant en 2017 à Franck Riboud, fils du fondateur, au poste de PDG, Emmanuel Faber, leader original, partisan d'un capitalisme à visage humain, a fortement réaffirmé cette ligne. Cette année-là, le groupe agroalimentaire dévoile sa première signature d'entreprise, *One Planet. One Health* (« Une planète. Une santé »). En clair, la santé humaine est indissociable de celle de la Terre. Danone appelle les consommateurs et les acteurs du secteur à rejoindre sa « révolution de l'alimentation », un mouvement destiné à favoriser des habitudes de consommation plus saines et plus durables.

Faber en est convaincu : les consommateurs « comptent sur de grandes entreprises comme Danone pour mettre leur puissance au service de la création d'un monde meilleur ». Pour inscrire cette préoccupation dans la continuité, il propose en juin 2020 un changement de statut, voté à la quasi-unanimité des actionnaires, petits porteurs et fonds d'investissement confondus : Danone devient une « entreprise à mission » et entend « dépasser la recherche du profit ». Elle est le premier groupe français coté en Bourse à le faire. Tant pis si les propos du PDG font grincer des dents dans le petit monde du capitalisme. Un de ses discours « fondateurs », prononcé en juin 2016 lors d'une remise de

diplômes à HEC, a enflammé durablement la Toile : il y exhortait les étudiants à rendre le monde meilleur, s'étendait sur la nécessité de justice sociale, et évoquait avec émotion son frère schizophrène, qui avait été sa « petite voix » dissonante jusqu'à sa disparition.

Hélas pour le stratège, savoir transmettre sa vision, donner aux collaborateurs et aux parties prenantes l'envie de le suivre, n'est pas chose aisée. L'annonce, en novembre 2020, d'un plan de suppression de postes déclenche une bronca des salariés et du public contre Emmanuel Faber, ce PDG qui porte haut ses valeurs mais pratique, dit-on, un management solitaire. Le titre Danone s'effondre en Bourse (moins 30 % en un an). Des fonds activistes spéculatifs, Bluebell Capital et Artisan Partners, entrent au capital : Faber est débarqué en mars 2021 par le conseil d'administration décidé à mettre en place une stratégie plus profitable tout en affirmant que Danone ne changera ni de ligne ni de « mission ». On peut néanmoins s'interroger sur la compatibilité entre les objectifs de rendement des fonds activistes spéculatifs et un capitalisme responsable. « Il est difficile d'être stratège, et de prendre en compte les nouvelles attentes des *stakeholders* tout en maximisant la valeur de l'action pour les *shareholders*, si vous ne disposez pas d'un temps raisonnable pour le faire, autrement dit si vous êtes sous la pression du *reporting* trimestriel, commente Bernard Ramanantsoa. Cela explique que de plus en plus d'entreprises sortent de la cote ou ne veuillent pas aller en Bourse. Aujourd'hui, les entreprises cotées n'ont pas le choix, quoi qu'on en dise : elles doivent donner la priorité aux actionnaires. »

Heureusement, de plus en plus d'entreprises non cotées et donc moins obsédées par la valeur de leurs titres – telles Yves Rocher, la Camif ou la Maif – ont franchi le pas de l'« entreprise à mission » et affirmé une vision capable d'embarquer collaborateurs, clients et parties prenantes.

Question centrale : la vision, en tant qu'objectif final, doit-elle être qualitative ou quantitative ? Pour l'homme d'État italien Enrico Letta*, les deux sont envisageables : « Par exemple, obtenir une meilleure acceptation de

l'idée européenne au sein de la population de l'Union » est un bon objectif qualitatif. Mais il peut s'agir aussi d'un objectif quantitatif, en matière de stratégie sanitaire par exemple : on fixera à un ministère d'avoir « 60 % de la population vaccinée à la mi-2021 ».

À ceux qui prétendent que la stratégie est un chemin et non un chiffre, Nicolas Kachaner répond qu'elle doit toujours se traduire par des ambitions chiffrées. « Mais, ajoute-t-il, rien n'oblige à prendre seulement des indicateurs classiques, part de marché, CA, EBITDA, etc. A. G. Lafley, président de Procter & Gamble, a ainsi expliqué aux six mille chercheurs du groupe – la forteresse de la R & D[17] – que la recherche s'appauvrit si elle se fait exclusivement en interne, notamment parce qu'elle s'autocensure inconsciemment pour protéger les produits existants, et donc ne peut inventer de "produits de rupture". » Pour cette raison, un des indicateurs stratégiques de Procter & Gamble est devenu le suivant : 50 % des produits lancés doivent être issus de brevets achetés à l'extérieur. De même, parce qu'il considère qu'avoir trop de marques conduit à éparpiller les moyens, il a fixé comme indicateur stratégique que les quatre cents premières marques du groupe pèsent 60 à 80 % du chiffre d'affaires. Pour Lafley, « tout peut se traduire en chiffres ».

« J'ai gagné mes batailles avec les rêves de mes soldats »

La vision doit-elle être conçue par un homme seul, ou de concert avec une équipe avant d'être arbitrée par le dirigeant ? « Quand les fonctions de directeur général et de président sont distinctes, comme dans beaucoup d'entreprises du Cac 40, les attributions sont claires, explique Delphine Ernotte Cunci : la stratégie relève du président et du conseil d'administration, le management et la direction des opérations du directeur général. Le président doit donc être un stratège – celui qui établit la vision – tandis que le directeur général doit être un leader. Dans mon cas, les deux fonctions ne sont pas dissociées. »

Indépendamment de celui qui l'exprime, la vision doit-elle être personnelle ou collective ? « Autrefois, il semblait naturel que le PDG décide de la stratégie, seul dans sa tour d'ivoire, se souvient Nicolas Kachaner. Désormais je suis convaincu que quiconque veut élaborer une stratégie gagnante a intérêt à embarquer large, car le processus stratégique est autant un mode d'engagement qu'une méthode de réflexion. Une centaine de personnes paraît la bonne jauge, en constituant des groupes de travail par thèmes. » Cela permet de susciter davantage d'idées, mais aussi de provoquer l'engagement de tous les managers. « S'ils se sont impliqués pendant trois mois, et même si leur proposition n'est pas retenue, ils seront davantage à l'écoute que si la stratégie est tombée du ciel. On construit ainsi un langage commun. Bien sûr, il existe des exceptions, des cas où il vaut mieux que la stratégie soit impulsée du sommet : par exemple, s'il s'agit de fermeture de site, ou si le comité de direction est constitué de gens totalement étrangers les uns aux autres. Mais je suis convaincu que les patrons d'aujourd'hui ont, plus que leurs prédécesseurs, l'envie de dire : "Cette stratégie, nous l'avons décidée ensemble." »

« La vision, le récit stratégique doit parler à la raison et au cœur, souligne Sylvain Duranton. Obtenir l'engagement des équipes est le talent du dirigeant. Car la complexité des organisations conduit à la perte du sens, donc au désengagement. Le plus grand levier de productivité est aujourd'hui la quête de sens et la coopération. »

Delphine Ernotte Cunci

Présidente de France Télévisions, ex-directrice générale d'Orange France

« Le stratège ressemble à un metteur en scène de théâtre. »

On ne bâtit pas la stratégie de France Télévisions comme celle d'Orange ; en changeant d'entreprise, j'ai changé ma manière de procéder. Orange avait une forte culture d'ingénieur et produisait des plans à un, trois ou cinq ans extrêmement détaillés. Lorsqu'on évoquait ce qui devait être fait dans trois mois, c'était demain. Chez France Télé, un trimestre, c'est une éternité ! Des projets éditoriaux sont élaborés pour s'appliquer à un mois ou deux. Il y a un sentiment d'urgence différent, qui relève davantage de l'émotionnel. Comme notre métier est d'être en phase avec l'actualité, nous sommes constamment percutés par des crises. Il nous faut redéfinir presque à chaque instant ce que l'on doit faire tout en restant fidèle à notre vision.

Car tout commence par cette vision, un objectif à très long terme que je garde en ligne de mire et qui sert de point de repère pour toutes les décisions. Le chemin qui mène à cette vision, c'est-à-dire la stratégie, ressemble pour moi à des marches d'escalier. Nous devons être précis sur les deux premières marches. Le reste, on verra plus tard, on s'adaptera, on recadrera, pour rester fidèle à notre mission, notre but ultime. Cela n'exclut pas les projets de très longue haleine, mais il faut surtout être très clair sur ce qu'on fera dans les prochaines semaines, et qui fait que chacun se lève le matin.

Cette vision, ou cette raison d'être, doit être partagée par tous. Pour l'établir, nous avons fait remplir des questionnaires, rencontré des collaborateurs, interrogé les syndicats, etc. Après des mois de travail à distance avec la crise du Covid, nous avons besoin de nous réancrer et de réfléchir ensemble… en déclinant des choses très concrètes, quelques projets stratégiques sur lesquels tout le monde va s'investir.

La difficulté, chez France Télévisions, c'est le nombre de parties prenantes avec lesquelles il faut compter. En tête, nos clients, c'est-à-dire nos publics. Nous sommes un service public. Nous devons être en phase avec eux, leur donner ce qu'ils attendent, et parfois ce qu'ils n'attendent pas. Nous souhaitons, en ces périodes compliquées, alléger la vie des gens. Contribuer à faire baisser le niveau de violence dans la société, à l'heure où la polarisation est forte dans le pays, où les failles se multiplient entre les groupes d'individus. Nous sommes peut-être trop sérieux à France Télévisions, nous devons apporter de la légèreté positive.

Bien sûr, si nous n'avons pas de cours de Bourse à surveiller tous les matins, il y a les audimats qui tombent… Les téléspectateurs « votent » chaque jour ! Et nous avons une puissance de tutelle : le ministère, les députés, les sénateurs, l'administration qui n'est pas toujours d'accord avec son ministre… On sait que les élites ne regardent pas la télévision, pourtant ce sont bien elles qui jugent et décident. Sauf qu'à la fin, ce sont les téléspectateurs qui paient la redevance. Notre conversation principale, c'est avec eux qu'elle doit avoir lieu.

Le rôle du stratège est de choisir les combats à mener, car on ne peut pas les mener tous. Quel est le champ de bataille ? Qui sont nos adversaires ? Dès mon arrivée en 2015, j'ai dit qu'il me semblait que ce n'était pas nos concurrents directs, TF1 ou M6, mais les plates-formes, Netflix, YouTube, etc. Les ennemis ne sont pas forcément ceux que l'on croit ! Il faut choisir ses batailles, mais ce choix demande des discussions collectives. Il y a beaucoup de débats, notamment au sein de notre comité de direction.

Dans ce contexte, mon rôle fondamental, c'est de prendre des décisions, mais après avoir écouté mes équipes et leurs débats internes. Je me sens comme un metteur en scène de théâtre qui écoute les différents acteurs et qui soudain entend quelque chose qui sonne juste. Il sait alors que c'est exactement cela qu'il faut faire, et il le dit ! J'essaie d'écouter au maximum et de ne pas passer à côté de ce qui sonne juste.

Par ailleurs, je fréquente beaucoup d'artistes et je constate qu'ils sentent les choses, qu'ils anticipent les grandes tendances sociétales. Ils ont une sensibilité très forte et une capacité à transformer leur ressenti en création. C'est pourquoi le stratège, qui doit percevoir les lames de fond et faire preuve de créativité, de fantaisie – ne pas penser comme tout le monde –, a tout intérêt à se cultiver, lire, aller au théâtre… et écouter les artistes.

Si l'enjeu est de mobiliser autour de la vision, il faut la rendre opérationnelle, car elle doit engendrer de l'efficacité concrète. Au caractère non purement rationnel de la conception d'une vision succède donc une exécution qui, elle, doit l'être. Comme l'explique Jean-François Phélizon, la vision utile – on comprend bien qu'une vision irréaliste n'aurait pas grand intérêt – émerge d'un processus en quatre temps. Elle doit être un rêve, mais pas un rêve déconnecté des moyens et de sa marge de liberté d'action : comme le conseillait le cardinal de Retz, il convient de bien « distinguer le (nécessaire) extraordinaire de l'impossible ».

À mon rêve – « temps 1 », mon désir d'avenir à l'origine de la vision – succède un « temps 2 » d'objectivation, une analyse de faisabilité : compte tenu des éléments que je possède et des calculs de faisabilité initiaux, cette vision est-elle assez raisonnable pour être réalisable ? Cette objectivation produit calculs, hypothèses et plans… indispensables, mais insuffisants pour mobiliser autour d'eux. Je dois donc subjectiver, sublimer à nouveau ma vision, la transformer en un récit capable d'émouvoir et d'engager le groupe. Ce désir d'avenir que je peux raisonnablement donner à mon entité stratégique, je dois le transformer en un *dream speech* qui suscite l'enthousiasme. C'est le « temps 3 ». En sachant bien, comme le rappelle Jean-François Phélizon, que même « la meilleure des communications ne pourra jamais rendre pertinente une stratégie qui ne l'est pas… ».

Ainsi, avant de prononcer son fameux discours – « Nous avons choisi d'aller sur la Lune » –, le président John Kennedy demande-t-il à son vice-président, Lyndon Johnson, également président du National Aeronautics and Space Council (NASC), de faire étudier cette possibilité. Ce n'est qu'après que l'administrateur de la National Aeronautics and Space Administration (NASA), James E. Webb, lui a confirmé la possibilité de matérialisation du rêve qu'il le transmet à la nation américaine.

Vient ensuite le « temps 4 » : rendre la vision opérationnelle, la prolonger par des décisions et déclinaisons pratiques. L'ambition se rationalise, devient un projet d'opérations exécutables dont chacun des acteurs comprend le sens, adapté à son niveau. Les collaborateurs s'engagent vers la même finalité, chacun doté de sa feuille de route particulière, mais nourri d'une vision commune. Jusqu'à la victoire ultime… qui appartiendra à tous. Comme l'avouait Napoléon, non sans une légitime fierté : « J'ai gagné mes batailles avec les rêves de mes soldats. »

1. Les citations d'*Alice au pays des merveilles* et d'*Alice de l'autre côté du miroir* sont tirées de l'édition Livre de Poche Jeunesse (trad. de Michel Laporte), 2014.

2. Selon l'invective d'André Tardieu à Aristide Briand, le 25 octobre 1921 à la Chambre des députés, lui reprochant sa politique extérieure, erratique et molle, faite de renoncements et de non-décisions, qui s'achèvera par la défaite française de 1940.

3. Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, Flammarion, 2017.

4. Cité dans Stephen Bungay, *The Art of Action: How Leaders Close the Gaps between Plans, Actions and Results*, Nicholas Brealey Publishing, 2010.

5. Jean-François Phélizon, *Relire L'Art de la guerre de Sun Tzu*, Nuvis, 2019. Deux autres livres du même auteur sont passionnants : *Psychologie de la bataille*, Economica, 2004, en collaboration avec le champion d'échecs Anatoli Karpov, et *Un nouvel art de la guerre*, *op. cit.*

6. Raymond Recouly, *Le Mémorial de Foch*, Les Éditions de France, 1930.

7. Raymond Recouly, *Le Mémorial de Foch*, *op. cit.*

8. Maréchal Foch, *De la conduite de la guerre*, Economica, 2000.

9. La traduction courante dit : « qui ne sait pas où il veut aller », mais Sénèque parle bien de port : « *Ignoranti quem portum petat nullus suus ventus est.* »

10. Cité par Jean Lacouture, *De Gaulle. 1. Le rebelle*, Seuil, 1990.

11. Max Schiavon, *Le Livre qui va faire de vous un chef*, Éditions Pierre de Taillac, 2018.

12. Interview réalisée en mars 2021, avant sa démission de novembre.

13. Soixante-dix-neuf mille personnes suivent sur Twitter Stéphane Richard, cinquième PDG le plus influent du SBF 120 selon le classement AmazingContent.

14. Yves Amiot, *La Fureur de vaincre. Campagne d'Italie (1796-1797)*, Flammarion, 1998.

15. La loi Pacte, pour « Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises », a été votée par le Parlement français le 11 avril 2019.

16. *Key Performance Indicators* (indicateurs de performance).

17. Recherche et développement.

4

Comprendre l'autre

Un être si différent

> « Qui connaît son adversaire et se connaît soi-même pourra gagner cent batailles. »
>
> SUN Tzu

Quel embarras pour Alice ! Les personnages qui peuplent son nouvel univers n'agissent jamais comme les humains et les animaux qu'elle connaît. Elle croise d'abord un Lapin, en gants blancs et gilet de soie, qui court une montre à la main ; puis le Chat du Cheshire, au sourire humain, si peu respectueux des reines et des rois ; puis la Chenille omnisciente, le Cochon que berce la Duchesse comme si c'était son bébé, les flamants qui servent de maillet au jeu de croquet ou les jardiniers qui repeignent les fleurs en rouge parce qu'ils en ont planté, par erreur, des blanches, au royaume de la Reine rouge ! Le Chat du Cheshire donne à Alice la clé de lecture : « Nous sommes tous fous ici. Je suis fou. Tu es folle. » Et lorsque la fillette se récrie : « Comment savez-vous que je suis folle ? » le Chat lui rétorque : « Tu dois l'être sinon tu ne serais pas venue ici. »

En réalité, personne n'est fou, mais chacun agit en fonction d'une logique étrangère à Alice. Elle évolue dans un monde où l'on poursuit ses objectifs selon sa propre rationalité. Pour survivre dans cet univers, elle doit admettre

ces différences – cela lui prendra du temps – et jongler avec ces volontés différentes qui encombrent son chemin.

C'est, d'abord, la « métaphore du croquet » : l'héroïne doit jouer avec des êtres vivants, dynamiques, tous actifs à la fois, dans un monde mouvant dont elle ne comprend pas les lois. Le parallèle avec l'univers stratégique est aisé : si le gestionnaire et le comptable évoluent dans un monde de normes connues et établies, le stratège, à l'inverse, agit dans un monde toujours nouveau, en création permanente, obéissant à des règles qu'il ne maîtrise pas.

Le « dilemme du Bourreau » illustre aussi la diversité des points de vue : l'homme chargé de couper la tête du Chat du Cheshire – dont seule la tête est visible à cet instant-là – explique qu'on ne peut pas couper une tête qui n'est pas rattachée à un corps, car on ne saurait d'où la couper. Le Roi qui lui en a donné l'ordre voit les choses différemment : il estime que tout ce qui possède une tête peut être décapité !

Enfin, Alice apprend à « pénétrer dans le logiciel de l'autre » avec la « leçon du chat et des souris » : la fillette commet l'erreur de vanter sa chatte Dinah auprès de ses nouveaux amis, oiseaux et souris, en oubliant qu'ils ne peuvent partager son goût pour les félins. Candide, elle aggrave son cas en rappelant que Dinah n'a pas son pareil pour chasser les palmipèdes ou tuer les rongeurs… Ses compagnons s'enfuient. Elle ne sait pas encore que comprendre les réactions de l'autre – surtout si l'on souhaite les anticiper – suppose d'adopter, un instant, sa façon de voir. Autrement dit, d'accepter son altérité. Ce qu'elle finit par faire, en se voyant dans les yeux de la licorne : l'animal tout droit sorti des contes de fées est très intrigué par la fillette, cet être « légendaire et monstrueux » qu'est, de son point de vue, un enfant !

Cette expérience de « décentrement » du sujet est une caractéristique du jeu stratégique : il faut s'imaginer à la place de l'adversaire, voir les choses de son point de vue, en empathie, si l'on veut deviner ses prochains coups et donc les parer.

L'autre, condition inéluctable de la stratégie

En l'absence de compétiteurs, il suffit d'avoir une ambition et des moyens, et de les gérer au mieux. Pour peu que l'enjeu et les ressources ne soient pas disproportionnés, la bonne intelligence et quelques règles bien conjuguées en un plan rationnel suffisent à la réalisation de mon objectif, à condition d'y ajouter des qualités minimales de direction des femmes et des hommes qui constituent les forces vives de mon organisation.

« Il n'y a pas de stratégie sans compétiteur… lequel n'est pas forcément un ennemi », rappelle Alain Bauer. S'il n'y a pas d'autres, il n'y a pas besoin de stratégie. « Pourtant, explique Sylvain Duranton, de plus en plus de dirigeants semblent bâtir des stratégies sans adversaires, sans concurrence, en tenant surtout compte de la pression des parties prenantes, qui les poussent à articuler leur vision autour de trois piliers : le numérique, le respect de l'environnement, et une politique inclusive. » Ainsi, les majors du pétrole se lancent toutes dans les énergies renouvelables (ENR). Le nucléaire était la mauvaise technologie pour elles, elles ne pouvaient en être les actrices et préféraient financer le lobbying antinucléaire. « Avec les ENR, elles peuvent être actives, confirme Sylvain Duranton. Mais c'est une stratégie de secteur. » À l'inverse, décider d'opérer sa transformation numérique ou écologique n'est pas une stratégie à proprement parler ; cela relève davantage d'un comportement moutonnier, ou contraint, même si maints dirigeants croient encore se différencier en l'adoptant.

L'univers de l'action est peuplé de volontés libres, souvent contraires, ce qui le rend stratégique. Mon plan se heurte à celui de l'autre, mon action provoque sa réaction qui entraîne ma propre réaction puis sa contre-réaction et ainsi de suite… Chaque action engendre une succession de réactions aux dynamiques propres. Me voilà vite en peine de suivre mon plan initial, si patiemment construit ! Ma belle progression, rationnellement élaborée, entre mon état initial et l'état final que je cherche à atteindre est désormais caduque, du moins elle est à reconstruire à chaque pas, ou plutôt à chaque réaction que ce pas

entraîne. Au cœur d'un univers interactif d'affrontement de volontés et d'intelligences, la stratégie est par essence une compétition entre acteurs pensants. Les autres sont même « l'enfer », affirme Jean-Paul Sartre dans *Huis clos*. Sans eux tout serait simple ; je pourrais tranquillement progresser de mon état initial vers mon état final en me contentant d'une saine gestion. Il me suffirait d'être bon quand, en compétition avec ces volontés libres, je dois être meilleur. Je suis condamné à lutter : le *Red Queen Effect* – au sens de spirale concurrentielle – est dans la nature même de l'univers dans lequel je suis entré.

Pas question, donc, de faire de la stratégie comme on jetterait un pont sur une rivière qui, d'évidence, ne se déroberait pas à ce projet. Carl von Clausewitz est le premier à mettre en relief le phénomène d'interactivité stratégique : il l'appelle la « loi des actions réciproques », reprenant ainsi mot pour mot le troisième principe fondamental de la mécanique de Newton, ce physicien anglais qui établit au début du XVIIIe siècle la grande théorie du mouvement des corps. Elle régit « la collision des deux forces vives » : « Chacun des adversaires fait la loi de l'autre, d'où résulte une action réciproque […]. Je ne suis pas mon propre maître, car il me dicte sa loi comme je lui dicte la mienne[1]. » Nous sommes au cœur d'une « dialectique des volontés[2] », résume André Beaufre. Premier encore à le dire, Carl von Clausewitz en déduit que l'action stratégique s'apparente à un duel. Je peux décider de mon premier coup, mais déjà beaucoup plus difficilement du deuxième ; je ne peux en aucun cas être certain du troisième. Et si, par malheur, j'essaie d'appliquer strictement un plan préétabli, je suis assuré de perdre. Jamais je ne dois oublier que la stratégie est « newtonienne » : chacune de mes actions déclenche une réaction, donc une contre-réaction de ma part et ainsi de suite, dans un enchaînement sans fin.

Pour parvenir à ses fins, le stratège doit donc adopter le comportement du duelliste. Il n'est pour celui-ci d'autre solution que d'ancrer son action à son objectif, indispensable pour donner sens et cohérence au jeu interactif qui s'instaure dès la première attaque. Entre cette dernière et la touche finale,

suivre un plan rigide conduirait à l'inéluctable défaite. Que faire ? Anticiper ? Certes, mais combien de coups à l'avance ? Pas beaucoup. Très vite l'arbre des éventualités se ramifie à ce point que la prévision doit laisser place à l'adaptation. Et cette dernière n'est possible que si je m'en suis donné les moyens – humains, matériels, financiers, organisationnels – avant même d'avoir entrouvert la porte de l'univers stratégique.

Mon anticipation sera d'autant plus fine et mes capacités d'adaptation seront d'autant plus efficaces que j'aurai répertorié et analysé mes concurrents et (ou) mes adversaires. « Les aspects psychologiques de la stratégie sont très importants, souligne Xavier Fontanet. Vous devez deviner comment votre concurrent va jouer, en vous mettant à sa place. Le concurrent est souvent votre meilleur professeur. »

L'autre ? Voilà le problème essentiel du stratège qui doit gagner ce duel des volontés. Pas étonnant, dès lors, que l'une des tendances fortes de la stratégie soit de vouloir éliminer cette contrainte, en privant l'autre de toute capacité d'action, ou bien en agissant dans un espace vide de volontés extérieures. Dans le premier cas, je vais chercher à réduire au minimum la liberté d'action de l'autre : s'il n'est plus libre d'agir, il devient chose, je le réifie et je peux donc le gérer. Si l'on est militaire, plutôt que de l'encercler, de l'acculer, on peut même chercher la solution radicale de l'élimination : la destruction pure et simple est l'outil extrême de la stratégie. Dans le second cas, je m'efforce de créer ce que deux auteurs américains appellent « l'océan bleu[3] », un marché sans concurrents parce que j'ai su radicalement me différencier d'eux, pour un temps au moins. Ainsi en fut-il d'Apple aux débuts de l'iPhone. Le but ultime de la stratégie ne serait-il pas de se rendre inutile par l'élimination de la contrainte incarnée par l'autre ? Et, ce faisant, de muter en gestion, activité rationnelle non soumise à l'interactivité, où il existe de surcroît des règles sûres et des vérités intangibles ?

Xavier Fontanet

Ancien PDG d'Essilor,
professeur de stratégie à HEC

« L'art de définir le champ concurrentiel est fondamental. »

Dans sa conquête de parts de marché solides, le dirigeant d'une entreprise, qu'il s'agisse d'une très petite entreprise ou d'une multinationale, s'appuie sur trois pierres angulaires pour élaborer sa stratégie : la valeur de la part de marché, les moyens financiers mis au service de cette ambition, et la définition du champ concurrentiel.

Ce dernier point est sans doute le plus important, tout en étant le moins évident. La compréhension du terrain concurrentiel est, pour beaucoup, une affaire d'expérience. Le grand art, c'est la segmentation. Après vingt ans de métier à la tête d'Essilor, j'étais capable de prévoir les mouvements de Takao Sato – le patron de mon plus dangereux concurrent, Hoya, un des sept samouraïs japonais –, qui nous rendait coup pour coup dans tous les pays où nous étions implantés. J'étais aussi capable de reconstituer les comptes et les budgets de ses filiales. Mais comme c'était un concurrent redoutable, Sato San était aussi capable de reconstituer les nôtres. Lui aussi pratiquait le concept d'échiquier concurrentiel.

Nous ne nous étions rencontrés qu'une seule fois en deux décennies, mais en 2006, il m'a invité à dîner. J'ai craint le pire – la mise au courant d'un rachat stratégique qui risquait de nous reléguer –, mais il voulait m'annoncer confidentiellement qu'il partait à la retraite ! « Cela fait vingt ans que je vous trace dans le monde entier. J'ai l'impression de vous connaître mieux que mes amis, même japonais. Tous les matins, pendant vingt ans, je me suis levé en me disant : "Aujourd'hui je vais casser Essilor, je vais casser Fontanet." » Nous avons l'un et l'autre versé des larmes. J'ai laissé passer un silence, et je lui ai avoué : « Sans vous, sans votre concurrence féroce, nous n'aurions jamais porté Essilor aussi haut ! » Il n'y a pas de stratégie sans compétition, sans affrontement avec l'autre. Il faut apprendre à penser à la place de votre concurrent, qui est aussi intelligent et habile que vous. Federer ne serait jamais devenu ce qu'il est s'il n'y avait pas eu Nadal.

Il ne faut pas craindre la concurrence : elle est un coach, elle fait grandir, elle apprend l'humilité… et elle est saine, puisqu'elle provoque une baisse des prix en luttant contre les monopoles.

Il n'y a pas de grands stratèges qui ne soient aussi des leaders charismatiques. Mais qu'est-ce qui fait le leader ? Je crois que la principale caractéristique

commune à tous ces grands leaders est d'avoir été aimés par leur mère – par leur père s'il s'agit d'une femme (je me souviens de ma première patronne, Annette Roux chez Bénéteau : son père l'adorait). La qualité principale du leader est de savoir expliquer et diffuser sa stratégie afin que chacun se l'approprie, des assistantes aux patrons de filiale. Chez Essilor, je passais mon temps à donner des « cours » de stratégie ; ils n'étaient pas très différents des discours que je tenais dans les road shows… d'autant que nous avions largement développé l'actionnariat salarié. Lorsqu'il fait cela, le PDG peut déléguer, à la manière de Napoléon qui laissait ses maréchaux prendre leurs responsabilités et faire preuve de créativité. Les gens qui s'approprient la stratégie font preuve d'initiative. D'ailleurs, quand je rencontre un concurrent qui tient les rênes trop court à ses lieutenants, je suis sûr que l'on peut le vaincre rapidement. Un bon style de leadership est un avantage concurrentiel énorme.

Cette ambiance stratégique est celle qui doit régner dans une entreprise. Chacun des collaborateurs comprend que les informations sur le marché et la concurrence sont essentielles, et, des manutentionnaires aux commerciaux, fait remonter tout ce qu'il peut glaner. Lorsque je voulais mobiliser toute l'entreprise derrière un objectif, il me suffisait de dire : « Hoya va le faire. Il faut qu'on le fasse avant eux. »

Au fond, la stratégie, c'est un tiers d'informations, un tiers de psychologie, et un tiers de savoir-faire…

Des libertés… en liberté

Quittant le monde « certain » des choses et de la matière, le stratège s'engage dans un univers dont il ne peut maîtriser la donnée essentielle, son caractère humain qui le rend imprévisible. Voilà sa différence principale avec l'univers mécanique de l'ingénieur où deux fois deux font toujours quatre et où tout problème possède sa solution. Si je double le nombre de composants au début de la chaîne de production, je double la production de voitures en bout de chaîne. Simple, prévisible, mathématique ! Si je rencontre un souci, je sais qu'il existe quelque part une intelligence suffisamment brillante pour établir le bon système d'équations et trouver « la » solution : celle-ci, unique et parfaite, existe.

Cette certitude d'un rapport direct et prévisible entre une cause et un effet – biunivoque, dirait le mathématicien – fonctionne jusqu'au moment où le représentant du personnel entre dans mon bureau pour m'expliquer que si rien n'est fait pour améliorer les conditions de travail, la chaîne va s'arrêter. Oups ! Me voilà dans un monde où ce qui compte, ce n'est plus la physique du modelage des pièces, mais la qualité de l'interaction à établir avec ce camarade syndicaliste. Ce qui compte maintenant, c'est l'humain, ma relation à l'autre. Je viens d'entrer en stratégie.

Horreur, l'espace stratégique est empli d'humains ! Or, l'humain est d'abord liberté. Il est même « condamné à être libre », selon la formule de Jean-Paul Sartre dans *L'Être et le Néant* ; il est donc condamné à décider. Sa décision est individuelle, fondée sur son propre intérêt. Alice, dialoguant avec un pigeon, comprend, elle aussi, que l'on ne peut sans risque enfermer les êtres dans un même modèle alors que chacun agit selon ses propres motivations. C'est le « syllogisme du Pigeon ». Ce problème de la liberté de l'autre est l'un des enseignements majeurs que le maréchal Foch, dans ses Mémoires, retenait de ses années de commandement : il le considérait comme l'une des « conditions inéluctables de la guerre ».

C'est d'ailleurs pour essayer de résoudre cette question de divergence des volontés des armées alliées qu'il est nommé commandant en chef sur le front de l'Ouest le 14 avril 1918. La guerre dure depuis quatre ans, les morts se comptent par centaines de milliers dans chaque camp. Du côté de la Triple-Entente (France, Russie, Angleterre), les fronts sont traités de manière indépendante sans vraie direction générale tandis que les Alliés suivent avec réticence les mesures de coordination.

Mais la situation s'aggrave brutalement. À Berlin le temps presse, les spartakistes de plus en plus virulents prônant violemment l'arrêt des combats. Pour les Allemands, la perspective d'une victoire rapide se présente avec le traité de Brest-Litovsk, signé le 3 mars 1918 entre les gouvernements des Empires centraux menés par l'Empire allemand et la jeune République

bolchevique : il met fin aux combats sur le front de l'Est. Ludendorff, à la tête du grand état-major allemand, profite de l'avantage numérique que lui offre désormais cette paix à l'est, ainsi que d'une situation favorable sur le front italien après la victoire de Caporetto, pour rassembler ses troupes dans le nord de la France et lancer une ultime offensive à l'ouest afin de contraindre les Alliés à négocier une paix favorable avant l'entrée en guerre des Américains. Cette offensive contraint les armées française et britannique à reculer. Désormais en forêt de Saint-Gobain, les canons allemands bombardent Paris. Le sacrifice d'un million de Français des quatre premières années de guerre semble avoir été inutile. Il faut absolument que soient coordonnés les efforts des armées britannique, américaine et française !

Nommé général en chef, Foch unifie et guide l'action des Alliés afin de faire reculer les Allemands : il est impératif de dépasser la divergence des intérêts nationaux, de les fusionner en un élan unique. Grâce à sa volonté, son extraordinaire leadership, il parvient à faire converger les volontés de tous.

Se renseigner

Puisque l'existence de l'autre justifie celle de la stratégie, se renseigner sur lui est un enjeu majeur (par réciprocité, garder le secret sur ses propres agissements est essentiel). Le chef d'entreprise doit donc consacrer une partie de son temps et/ou de ses moyens à cette activité. La plupart des sociétés sont désormais dotées d'un responsable analyse/stratégie – à défaut, le dirigeant lui-même occupe cette fonction. De même, toute organisation militaire est dotée d'un « deuxième bureau ». Quant à l'État stratège, il ne peut se passer de services spécialisés : DGSE, DRM, DRSD, DGSI[4] et une poignée d'autres en France.

« La segmentation stratégique, c'est-à-dire l'art de définir le champ concurrentiel, suppose de collecter les bonnes informations au bon moment, confirme Xavier Fontanet. Connaître l'endettement du concurrent est

essentiel, par exemple… En réalité, toutes les informations sont bonnes à exploiter. Il faut être capable, au premier coup d'œil, de savoir dans quelle case de la matrice BCG (vedette, vache à lait, dilemme, poids mort) vous placez votre concurrent sur chacun de ses marchés. » Et l'ancien patron d'Essilor de prendre l'exemple d'une expérience précédente : « Lorsque j'étais directeur général de Bénéteau, le constructeur de bateaux qui s'est longtemps battu contre Jeanneau, j'avais constaté que certains concessionnaires gagnaient beaucoup d'argent quand d'autres en perdaient. J'ai demandé à trois jeunes élèves d'HEC de collecter les bilans de tous les concessionnaires. Je leur ai demandé parallèlement de compter les bateaux des différentes marques dans chaque port. Le rapport direct entre part de marché et rentabilité a été immédiatement démontré ! Ensuite nous avons mis en place la "stratégie des nénuphars", un modèle de croissance qui consiste à donner des moyens financiers au leader local pour qu'il devienne peu à peu, ville après ville, leader régional puis national, et qui ressemble au phénomène de propagation du nénuphar. »

Toute volonté stratégique doit s'appuyer sur une fonction « radar » chargée de détecter les capacités, les évolutions et les intentions de l'autre, en usant de tous les moyens à disposition, des médias classiques à l'enquête de terrain, des recherches sur les réseaux sociaux à l'investigation dans le cyberespace par des sociétés spécialisées.

Pourtant, l'État français n'a pas toujours valorisé le renseignement, explique Philippe Hayez : « Le renseignement n'est pas prohibé par les États : un usage raisonné est toléré. Mais la France, jusqu'aux années 1990, semble frappée d'un mal : le renseignement ne parvient pas à s'implanter. Il est le parent pauvre de la stratégie française. Même le général de Gaulle en fait peu de cas dans ses écrits. Puis survient, de manière assez inexplicable, un "Printemps du renseignement" : à partir de 2001, la France investit dans son appareil de renseignement et l'autorité politique s'en rapproche. Nous

développons aujourd'hui une culture nationale différente, les fictions télévisuelles comme les sondages d'opinion en témoignent. »

Le renseignement économique se développe en parallèle : il vise à protéger nos entreprises et à les accompagner. « Mais il n'y a que les Français pour le désigner sous l'expression glorieuse et ambiguë d'"intelligence économique" ! » s'exclame Alain Bauer. Comme si nous nous sentions obligés de l'ennoblir…

Les quatre types de renseignement ne sont pas à la portée de tout stratège. Ainsi du ROEM, « renseignement d'origine électromagnétique » (en anglais : *Signals Intelligence*, SIGINT), dont les sources d'information sont des signaux électromagnétiques, le plus célèbre réseau étant le système Echelon développé par les Anglo-Saxons et connu du grand public depuis la fin des années 1990. Ainsi encore du « renseignement d'origine image » ou ROIM (en anglais : *Imagery Intelligence*, IMINT), collecte et analyse d'informations visuelles obtenues notamment par la photographie aérienne et les images satellite. En revanche, les deux autres types de renseignement ne demandent que volonté et organisation. Le « renseignement d'origine humaine » ou ROHUM (en anglais : *Human Intelligence*, HUMINT) est praticable par tous, que l'on recrute un « espion », une agence spécialisée, ou que l'on exploite utilement les conversations de salon, dans les clubs de dirigeants notamment. De même que le « renseignement d'origine source ouverte » ou ROSO (en anglais : *Open Source Intelligence*, OSINT), puisqu'il s'agit des renseignements obtenus par une source d'information publique, telle que la presse spécialisée, les enquêtes d'opinion, les chambres de commerce.

Le renseignement étant le deuxième plus ancien métier du monde, il a eu le temps de stabiliser son fonctionnement. Selon des formes diverses, de la PME à l'État stratège, il suit un cycle bien établi, en quatre temps. Il s'agit d'abord d'exprimer un besoin, ce qui impose d'avoir une certaine idée de ce que l'on cherche et donc une première définition de son ambition, quitte à l'affiner ensuite en fonction des informations récoltées. L'efficacité du renseignement suppose qu'il soit orienté, l'observation requiert un « angle »,

selon l'expression utilisée par les journalistes pour donner du sens à leurs articles. Angle, donc choix, donc risque d'erreur, d'où l'intérêt de commencer par un « grand angle » avant de focaliser : plus le radar concentre son observation, plus il est précis… et plus il est aveugle sur de larges zones.

Après le temps d'orientation, vient celui de la mise en œuvre des moyens et du recueil des informations, brutes à ce stade. Tout n'est pas permis, du moins dans les États non totalitaires… La DGSE a ainsi instauré, il y a quelques années, une charte d'éthique. « Le renseignement, explique Philippe Hayez, développe une vision hobbesienne[5]. C'est Prométhée qui va dérober le feu, mais qui le dérobe dans une optique défensive, la même qu'à notre époque nous partageons avec les Américains ou les Anglais… Pierre Joxe disait : "Tous les moyens sont bons, mais tous les coups ne sont pas permis." Ai-je le droit d'utiliser une couverture journalistique pour pénétrer un milieu ? Le renseignement américain, avec sa vision très moralisatrice, postule, par exemple, qu'il ne recrute jamais d'ecclésiastiques… Les Britanniques, qui ont longtemps été la référence – le renseignement leur étant indispensable pour tenir l'Empire –, ont une attitude plutôt désinhibée. L'Allemagne, quant à elle, demeure un grand brûlé traumatisé par l'héritage des nazis et de la Stasi. Sa culture nationale est donc conservatrice, très attachée à la légalité. Les Allemands refusent l'action clandestine… mais pas les actions "cyber", qui en sont une forme moderne. »

Au recueil des renseignements doivent succéder le traitement et l'analyse, car il y a loin de l'information à la connaissance, puis de la connaissance à la compréhension. Enfin arrive le temps de l'exploitation, donc de la diffusion aux acteurs concernés.

Suivant ce processus, quel que soit son domaine, le stratège doit réaliser ce que les militaires appellent une « préparation renseignement du champ d'action » : définition des informations recherchées, affectation et orientation des moyens, processus d'exploitation et de diffusion.

Comme la stratégie, la recherche de renseignements n'est jamais achevée. Le monde évolue et chaque action entraîne une réaction qu'il faut percevoir et décoder ; toute information acquise déclenche un besoin complémentaire. Le renseignement est donc, lui aussi, en progression permanente et doit le rester tout au long de la démarche stratégique. Comme en stratégie, rien n'est jamais sûr en renseignement. D'abord parce que le stratège adverse cherche à tromper sur ses intentions. Il peut nous leurrer, nous intoxiquer, modeler notre perception pour créer un monde factice destiné à fausser notre compréhension et surprendre notre attente.

Un des plus beaux succès de désinformation fut sans doute l'opération Fortitude visant à mystifier les Allemands sur le lieu du débarquement du printemps 1944. L'idée était, dans un premier temps, de dissimuler sa localisation (les plages de Normandie), en confortant les hypothèses du haut commandement allemand. Adolf Hitler et son entourage croyaient à un débarquement soit en Norvège, soit dans le Pas-de-Calais qui offrait la distance maritime la plus courte et la possibilité de remonter plus vite vers l'Allemagne pour la frapper au cœur. Dans un deuxième temps, le débarquement de Normandie une fois lancé, il fallait faire croire le plus longtemps possible aux Allemands qu'il n'était qu'une diversion : son succès supposait en effet que les réserves blindées allemandes stationnées au nord de la Seine y demeurent pour permettre aux Alliés de consolider leur tête de pont. Les Alliés, qui déchiffraient grâce à Ultra[6] les réactions allemandes, pouvaient juger en continu de l'efficacité de leurs stratagèmes : les Allemands ont cru à l'hypothèse du « vrai » débarquement dans le Pas-de-Calais jusqu'en août 1944 et ne l'abandonnèrent définitivement qu'en septembre. Pourtant nos voisins germaniques étaient eux-mêmes passés maîtres dans l'art de la duperie, sur lequel, selon Sun Tzu, « repose tout l'art de la guerre ». N'avaient-ils pas réussi à masquer l'opération Barbarossa et à maintenir les Soviétiques dans l'incertitude en faisant croire à Staline – le tsar de la machination ! – qu'eux-

mêmes faisaient croire aux Anglais qu'ils allaient attaquer l'URSS pour, en fait, mieux attaquer l'Angleterre[7] ?

Méfions-nous donc. Même les armées respectées, équipées des meilleurs systèmes de renseignement et des technologies les plus pointues, ont été victimes de surprises : ainsi des Français dans les Ardennes (1940), des Américains à Pearl Harbor (1941), dans les Ardennes (1944), à deux reprises en Corée (1950) et au Sud-Vietnam (offensive du Têt, 1968), ou des Israéliens sur le canal de Suez (1973). Ces armées auraient probablement gagné à se fier au paradigme de Sherlock Holmes, rappelé par Alain Bauer : « Une fois l'impossible supprimé, ce qui reste, même invraisemblable, doit être la vérité. »

Philippe Hayez

Magistrat à la Cour des comptes,
ancien directeur adjoint de la DGSE

« Le renseignement est une antistratégie. »

Si la stratégie est « la dialectique des volontés employant la force pour résoudre les conflits », selon la formule du général Beaufre, alors le renseignement est la dialectique des volontés utilisant la ruse plutôt que la force. C'est, au fond, une antistratégie, puisqu'on l'utilise lorsque les autres moyens d'action, diplomatiques en particulier, ont échoué. Toujours au service d'une autorité supérieure, le renseignement n'a pas une stratégie de fins mais de moyens. Il n'a pas sa finalité propre, il est au service d'autres projets.

Il a donc moins besoin d'une stratégie que d'un art opératif : pour réaliser une opération de renseignement, il faut coordonner des moyens complexes et organiser ses batailles. Sa stratégie consiste en une adaptation permanente aux objectifs politiques, aux moyens et aux comportements de l'adversaire. Le renseignement se méfie des concepts trop rigides.

Le secret étant une dimension essentielle de son activité, il n'a pas à avoir de discours. Nous avons œuvré à plusieurs reprises à la libération des otages à l'étranger, des journalistes notamment : le discours officiel sur les otages (« On ne négocie pas avec les terroristes ») pouvait se trouver en contradiction avec une praxis très concrète et pragmatique.

En revanche, les qualités du stratège du renseignement ne sont pas différentes de celles qu'on reconnaît classiquement : « La raison froide, sobre et cogitative[8] », dirait Schopenhauer. Gaston Berger, observant Napoléon et les grands stratèges, parlait d'un « état d'esprit secondaire ». Il faut ne jamais être surpris par les événements, et avoir une conscience aiguë du temps. Une stratégie de recherche peut prendre des années.

La dimension intuitive est importante ; l'analyste du renseignement n'est pas dans une rationalisation à la Descartes, sa méthode est inductive et non déductive. Il part de faits particuliers et en tire des enseignements de synthèse. Il faut apprendre à travailler avec pragmatisme, en allant contre ses biais cognitifs.

Le renseignement est aussi un sport collectif. L'intuition est donc partagée, mise à l'épreuve, avec une dimension délibérative en interne. Selon que vous êtes un homme du renseignement technique ou un opérationnel, vous n'avez pas la même approche de la solution.

Le grand stratège du renseignement n'est pas un visionnaire. J'ai connu plusieurs directeurs généraux de la DGSE qui avaient tous de grandes qualités,

mais je ne leur attribuerais pas celle-ci. Alexandre de Marenches, qui dirigea le SDECE, l'ancêtre de la DGSE, avait indubitablement une vision, mais elle était au service d'une autorité très forte et très solitaire, et venait au prix d'une relative déconnexion avec l'appareil d'État et le cercle politique. Je n'ai pas rencontré d'Alexandre de Marenches depuis un quart de siècle, et je ne crois pas qu'on en ait besoin ! Le renseignement est un moyen pour une fin, il ne doit pas avoir de fin pour lui-même.

Le patron de la DGSE gère un portefeuille d'actifs : d'abord son cheptel – c'est le terme consacré pour parler des « sources », des agents sur le terrain –, ensuite ses capacités techniques, « cyber », etc. On peut utiliser la matrice BCG pour classer les sources : il y a les étoiles, les vaches à lait, les dilemmes et les poids morts… Certaines sont plus spécialisées, d'autres moins. Il faut les adapter en permanence (par exemple, pour pratiquer les interceptions en 5G…). Comme dans la finance, on peut investir sur dix opérations en sachant que la majorité ne fonctionnera pas, mais que l'une d'elles va magnifiquement justifier tous les moyens engagés.

Prendre garde aux biais d'interprétation

Plus grave et moins étudié que le risque d'intoxication externe est celui d'intoxication interne. Les outils d'analyse et d'interprétation ne sont en effet jamais neutres, nos théories construisant toujours notre réalité. Le cycle du renseignement, aussi technique soit-il, est ponctué d'interprétations humaines : l'orientation d'abord, l'exploitation ensuite. Le réel n'est perçu qu'à travers le regard, et chaque regard est subjectif. Les signaux, faibles et forts, abondent : leur recueil et leur interprétation reposent sur des hypothèses, donc sur une perception du futur dont ils sont censés être le fondement. Nos immenses masses de données n'ont aucune utilité sans tri, mais il n'y a pas de tri sans hypothèses, et pas d'hypothèses sans biais cognitifs : les événements imprévisibles sont moins inimaginables qu'ils ne sont « inimaginés » ! Le stratège doit prendre conscience de sa dépendance vis-à-vis de sa propre culture.

Dans les années 1930, les Japonais sous-estiment la puissance et la capacité de résistance de la Chine parce qu'ils méprisent l'empire du Milieu : ils l'attaquent en 1931 (conquête de la Mandchourie) puis en 1937 (sac de Nankin), pour y subir très vite des revers, malgré l'extrême violence qu'ils déploient. De l'autre côté du monde, malgré l'avis de ses plus influents conseillers (« Nous avons le pire allié qui se puisse concevoir », écrit Joseph Goebbels dans son journal le 21 juin 1941[9]), au mépris de toute rationalité et en dépit des informations certaines qu'il détient, le Führer ne veut pas renoncer à son alliance avec Rome et soutient le Duce jusqu'à la fin pour des raisons d'ordre sentimental.

Si l'on se contente d'interpréter les événements au travers de son propre système de perception, on ne voit que ce que l'on veut voir. À la fin des années 1930, pour ne pas aller contre une opinion publique majoritairement pacifiste, la Grande-Bretagne préfère ignorer le danger allemand. Elle décide d'offrir à Hitler de substantiels avantages – dont l'accord bilatéral de juin 1935 par lequel elle autorise une remontée en puissance de la flotte allemande jusqu'à 35 % de celle de la Royal Navy – dans l'espoir d'apaiser une situation générale qui ne la menace pas directement. Churchill définira cette politique d'*appeasement* comme celle de « quelqu'un qui nourrit un crocodile en espérant être mangé le dernier » ! Meurtrie par le premier conflit mondial, la France nie – par manque de courage politique et à quelques exceptions près, dont le colonel de Gaulle – la volonté hitlérienne pourtant clairement exprimée dans *Mein Kampf*. De la même manière, elle préfère ignorer la possibilité d'une attaque allemande par les Ardennes (dont elle connaît l'existence grâce à l'excellent travail de ses services de renseignement) parce que cette éventualité va à l'encontre de ses options préétablies[10] : le général en chef des armées françaises, Maurice Gamelin, qualifie ce scénario de « roman »[11] !

De même, les Américains ne perçoivent pas les signes avant-coureurs de l'attaque de Pearl Harbor du 7 décembre 1941, d'une part parce qu'ils évaluent mal les options possibles pour Tokyo (en fait, l'attaque était la seule possible),

estimant même que les Japonais ne peuvent monter des opérations aussi complexes, d'autre part parce qu'ils prêtent aux Japonais leur propre rationalité et leur propre éthique : pas d'attaques sans déclaration de guerre préalable. Le Kremlin est victime d'un aveuglement identique : bien que les indices de l'offensive allemande se multiplient à partir du printemps 1941, Staline refuse de croire aux signes avant-coureurs de l'opération Barbarossa parce qu'il n'a pas compris Hitler, sa personnalité, ses obsessions, sa duplicité. D'ailleurs Filipp Golikov – le chef du GRU, la Direction principale du renseignement –, effrayé par le sort létal réservé à ses prédécesseurs, fournit au Petit Père des peuples les analyses qu'il veut entendre. « Nous réglions nos conclusions sur son point de vue[12] », avoue-t-il sans fard en 1945. Staline ne voulait pas imaginer que l'Allemagne l'attaquerait, pas plus que les analystes américains ne pouvaient intellectuellement supposer que les Japonais lanceraient leurs chasseurs sur Pearl Harbor : dans les deux cas, les systèmes de renseignement refusaient de reconnaître des indices objectifs contredisant les vérités qu'ils avaient eux-mêmes construites.

Soixante ans plus tard, rien n'a changé. Dans les mois qui précèdent le 11 septembre 2001, les quelques Orientaux insolites qui, dans une école de vol du Minnesota, apprennent à piloter un avion, mais pas à le faire décoller ni atterrir, ne troublent guère le FBI : bien qu'alertés à temps de cet étrange comportement par l'instructeur de la Pan Am International Flight Academy, ses responsables estiment qu'il n'y a pas lieu de s'inquiéter !

Ne pas céder à l'ivresse de l'information

La facilité de la collecte des informations qu'apporte la technologie actuelle peut engendrer une certaine « pathologie de l'information[13] », selon l'expression de l'historien militaire Van Creveld. Elle pousse à se consacrer à cet exercice plutôt rassurant puisqu'il est performant : ainsi, l'« infobésité » s'engraisse d'elle-même ! Elle conduit à négliger la connaissance qui doit en

être la progressive synthèse – plus ardue –, voire à oublier l'étape de compréhension – forcément intuitive – qui en est pourtant la finalité.

De fait, l'accroissement des informations disponibles engendre des effets pervers. Plus la quantité d'informations recueillies est grande, meilleure devrait être la connaissance. Il n'en est rien : plus nombreuses sont les informations, plus longs sont les délais de traitement, plus grand est le risque de confondre le pertinent et l'inutile, l'important et le futile ou, simplement, le vrai et le faux. La compréhension est plus qu'une affaire de données : la difficulté réside dans leur traitement à temps et leur synthèse par des responsables souvent proches de la noyade par excès de data.

Il y a une dialectique du temps et de l'information. La connaissance possède une durée de validité limitée. Le temps passé à acquérir l'information nécessaire à la consolidation de cette connaissance tend à la périmer, tandis que le rythme d'évolution des situations réduit parallèlement les délais disponibles pour la collecte et le traitement du renseignement. En même temps, l'élargissement des espaces de manœuvre ou d'affaires accroît le besoin d'information au point que la recherche du renseignement s'apparente désormais à une course toujours perdue contre la montre.

Par ailleurs, loin de toujours faciliter la compréhension de la situation, la levée partielle du brouillard peut épaissir, par effet d'optique, les nappes restantes. Plus la masse d'informations disponibles grandit, plus le besoin en renseignements s'accroît. À mesure que les informations arrivent, d'autres interrogations surgissent, de nouvelles zones d'ombre apparaissent. Plus l'information se précise, plus elle semble lacunaire. Plus le moment de la décision approche, plus les certitudes s'effondrent. L'incertitude résiduelle pousse alors le stratège à différer sa décision pour mettre en œuvre de nouveaux moyens destinés à percer les zones de brouillard révélées par le renseignement déjà acquis. La recherche non maîtrisée du renseignement fait ainsi courir à la décision le risque d'être trop tardive : lorsque toutes les informations récoltables ont été rassemblées, le temps de l'action est souvent passé. Carl von

Clausewitz l'avait constaté, « attendre d'être complètement renseigné pour se décider, c'est choisir la manœuvre *a posteriori*, celle qui laisse à l'ennemi toute sa liberté d'action ». À trop chercher la perfection du renseignement, on oublie l'importance du *kairos* – cet instant idéal pour la décision et l'action dans la philosophie grecque – et l'on risque de confier finalement la décision à l'événement. De sa vaste expérience guerrière, le général américain MacArthur retirait une vérité immuable : « Les batailles perdues se résument en deux mots : trop tard. » Pour avoir recherché la connaissance absolue, le perdant a décidé après son vainqueur !

À la recherche des « attracteurs étranges »

D'ailleurs, plutôt que de rechercher la complétude de l'information, il vaut mieux considérer que, bien que le futur soit contingent par nature, il est tout de même possible d'y déterminer des tendances. « Le comportement du système, s'il est imprévisible à court terme, oscille autour de schémas récurrents et décryptables, qui, à défaut d'être 100 % prédictibles, restent compréhensibles et peuvent donc être anticipés. […] les mathématiciens du chaos nomment ces schémas du beau nom d'"attracteurs étranges". […] le monde économique est devenu comme la météorologie : prévoir le temps avec précision à un mois est impossible, mais l'enchaînement des saisons est détectable et donc utilisable[14]. » À défaut de connaître la date de la prochaine canicule, chacun peut prédire à coup sûr le retour de l'été : les schémas d'ensemble suivent des motifs prédictibles. Les grandes tendances sont perceptibles, comme sont prévisibles les mécanismes autocorrecteurs du monde socio-économique.

Au stratège de détecter les « attracteurs étranges », donc de saisir les tendances de fond et de les embrasser très vite – et surtout ne pas les écarter même si elles remettent en question ce qui fit naguère son succès. Plutôt que de rêver de prévisions certaines (quel oxymore !), il convient d'anticiper les

tendances émergentes, de les admettre sans s'arc-bouter contre l'avenir, puis, en agilité, de s'y préparer.

Cette capacité à conjuguer anticipation et stabilité en amont, adaptation et agilité en aval, autrement dit vision à long terme et réalisme à court terme, est bien plus utile au stratège que la course folle derrière l'information parfaite, d'autant que le big data, théoriquement accessible à tous, est bien moins différenciant que l'anticipation alliée à la conviction.

Pas de stratégie sans empathie

« La seule vraie question en renseignement est : que cherche-t-on ? » souligne le général Christophe Gomart*. Quelles informations rechercher sur le concurrent ou l'adversaire ? Certes, il est utile de connaître ses capacités : nombre, caractéristiques, disposition des vecteurs pour le militaire, fonds propres, état de la recherche et étendue des réseaux pour le chef d'entreprise, trésorerie disponible et implantations pour l'homme politique par exemple. Mais ce n'est ni le plus difficile ni le plus important. Si la connaissance de la situation du moment est utile, elle ne nous parle que du présent ; or, ce qui importe au stratège, c'est le futur du compétiteur qui est à la fois, par nature, dynamique, réactif et proactif. L'objectif de la stratégie n'est pas de gagner la confrontation de l'instant, mais de coiffer l'autre au poteau dans deux, trois, quatre ans. Ce qui compte, c'est l'évolution de l'autre et de son objectif pour justement le contrecarrer : le raisonnement stratégique suppose donc de prêter des intentions à l'autre.

Le décideur doit bâtir des hypothèses sur l'objectif des autres ainsi que sur la voie qu'ils suivront pour y parvenir. Un comportement qui rappelle celui du veneur à la poursuite du cerf qui, plus rapide que les chiens et les chevaux, les devance souvent. Le veneur ne parvient à ses fins que si, la trace perdue, il anticipe le comportement du cerf et s'évertue à replacer l'équipage sur la voie que l'animal empruntera. De la même manière, ce qui importe en stratégie –

donc en renseignement –, ce sont les intentions des concurrents et adversaires : la stratégie, plus que la confrontation des moyens, est la dialectique des intelligences. Ce constat est aussi vieux que la stratégie elle-même et le premier écrit stratégique, celui de Sun Tzu, l'affirme : la connaissance de la stratégie de l'autre est essentielle puisqu'« il est d'une importance suprême de l'attaquer[15] ». C'est bien par exemple la connaissance du plan de leur adversaire qui permet aux forces allemandes de contourner les Français par les Ardennes en mai 1940 ou, bien avant, au général Hannibal d'enfermer les armées romaines du général Varron dans un piège mortel lors de la bataille de Cannes, dans le sud-est de l'Italie, comme nous l'évoquerons plus loin.

Au stratège donc d'adopter l'attitude du veneur, qui doit souvent son succès à sa capacité d'anticipation ; c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles la chasse à courre a longtemps été l'une des écoles du chef de guerre ! À lui de travailler sur les anticipations rationnelles ou instinctives de l'autre qui, réciproquement, raisonne sur lui aussi. Que peut faire mon adversaire pour s'opposer à la réalisation de mon ambition ou, selon l'esprit du jeu de go, quelle serait la meilleure solution pour lui, donc la plus dangereuse pour moi ?

« La stratégie reposant sur l'anticipation à long terme, et étant exactement l'inverse de la réaction à une situation, le rôle essentiel du renseignement n'est pas de savoir ce qui se passe dans l'instant "de l'autre côté de la colline", mais d'essayer de comprendre ce qui va se passer de manière à concevoir les stratégies de prévention et, au besoin, de riposte, explique le général Christophe Gomart. Concernant le Sahel, nous avions compris ce qui allait se passer. Ainsi, nous avions pu anticiper et prépositionner des éléments de réaction, au Burkina Faso en particulier : ce sont eux qui nous ont permis de réagir et de bloquer immédiatement les colonnes djihadistes dans le col-de-cygne du Mali, sur la ligne Diabali-Konna, alors qu'elles fonçaient depuis l'Adrar des Ifoghas, un massif montagneux à cheval entre le nord-est du Mali et le sud de l'Algérie, vers Bamako, le 11 janvier 2013. De même, par

anticipation, le plan Requin avait été conçu pour reprendre Gao et Tombouctou : il a facilité la reconquête de ces deux villes les 25 et 27 janvier. »

Les plans du concurrent, son intention, le sens de son jeu, voilà la cible prioritaire du renseignement. Lorsqu'il s'agit d'un client, la philosophie est la même. Il s'agit de se mettre à sa place : considérer le problème du point de vue des utilisateurs, discerner leurs contraintes et désirs, cristalliser autour de leur point de vue son intelligence du problème, bref les traiter comme des donneurs d'ordres. Cela suppose chez le stratège une capacité d'empathie, à la fois cognitive, pour comprendre les principes et les raisonnements de son adversaire, et émotionnelle, pour parvenir à partager ses sentiments.

Henri Bentégeat

Ancien chef d'état-major du président Jacques Chirac,
ancien chef d'état-major des armées

« Il faut toujours garder la possibilité de surprendre l'ennemi. »

Au-delà de la définition élémentaire – l'art de concevoir et d'agencer les voies et moyens pour atteindre un objectif fixé –, il me semble que la stratégie est avant tout la science de l'autre et l'adaptation à l'autre. C'est d'ailleurs, pour un chef militaire, rarement « l'autre », plutôt « les autres », car en coalition il y a toujours plusieurs partenaires et adversaires. De plus, le chef militaire n'est jamais seul dans l'équation, il doit composer avec le prince et avec le peuple, comme dit Clausewitz. Ce qui fait beaucoup d'autres !

La compréhension de l'adversaire, si elle est indispensable, ne doit pas tourner à l'obsession, au risque de brider la créativité. Le général Grant, exaspéré par la peur qu'inspirait le général Lee à ses officiers, leur avait même – paradoxalement – ordonné d'arrêter de s'interroger sur ce qu'allait faire ce dernier ! Car ils finissaient par être paralysés par l'exercice. Or le plus important est de garder la possibilité de surprendre l'ennemi. Donc de garder le maximum de liberté d'action.

Le stratège doit être capable de se fixer un objectif général, au-delà de l'immédiat tactique – un objectif ambitieux et réaliste –, de concevoir un plan d'action et de l'adapter aux circonstances sans perdre de vue l'objectif. Anatoly Kvachnine, l'ancien chef d'état-major russe, considérait que la force principale des Russes était de ne jamais perdre de vue l'objectif…

Parmi toutes les qualités indispensables au stratège – hauteur de vue, volonté, adaptabilité… –, le leadership n'est pas toujours cité alors qu'il est essentiel. Il s'agit moins de charisme que de capacité à commander. La capacité à faire appliquer la stratégie est indissociable de celle de la concevoir. Les grands chefs militaires, de Jules César à Napoléon, n'avaient personne pour imaginer les plans de bataille à leur place : il ne peut pas y avoir d'éminence grise auprès d'un chef militaire.

Pour moi, un homme qui rassemblait toutes ces qualités était Ben Gourion, le fondateur de l'État d'Israël – un homme exceptionnel dans des circonstances exceptionnelles.

Lorsque j'étais le chef d'état-major particulier de Jacques Chirac à l'Élysée, j'étais au service d'une vision : la sienne. C'était particulièrement vrai pour les opérations en Afrique. Le seul domaine dans lequel j'ai dû constituer ma propre vision, car il n'en avait pas lui-même, était la stratégie de dissuasion nucléaire. En effet, l'environnement nucléaire était en train de changer, avec d'une part la

prolifération (Inde, Pakistan, et peut-être alors Iran, Corée du Nord…) et d'autre part le projet de missile antimissile américain qui pouvait rendre obsolète notre capacité de dissuasion. Il nous a paru judicieux de concentrer notre réflexion sur la réinvention de la dissuasion par rapport aux nouvelles menaces.

En tant que chef d'état-major des armées, mon objectif principal a été la réorganisation de nos armées : il fallait que nous cessions de travailler en silos afin de rendre nos opérations extérieures le plus efficaces possible. J'en ai vécu deux : l'Afghanistan et la Côte d'Ivoire. Mais je dois dire que même en ce qui concerne Jacques Chirac, qui aimait la chose militaire et n'avait pas peur de prendre ses responsabilités, les chefs des armées ont toujours eu du mal à lui faire définir clairement les buts de guerre – ce que nous appelions, nous, l'effet final recherché. Même en Conseil de défense, nous avions énormément de peine à l'obtenir.

Le stratège toujours en risque de mal-interprétation

Le stratège doit veiller à la justesse de son jugement, car les risques d'erreur d'interprétation sont nombreux. Le premier est celui de l'égocentrisme. Je conçois l'autre comme un autre moi-même ; je lui prête le raisonnement que j'aurais tenu à sa place, me voyant à travers mes propres yeux alors que le vrai défi est de me voir avec ses yeux à lui ! L'important n'est pas ce que je suis, mais ce que l'autre pense que je suis. D'où d'ailleurs le rôle crucial de la ruse, qui donne de moi-même et de mes intentions une image fallacieuse qui brouille le système de représentation de l'autre. En ce domaine, quel maître que Napoléon, et quel plus bel exemple que sa machination pour abattre la troisième coalition à Austerlitz ! Mystifiant superbement son adversaire le tsar Alexandre Ier, Napoléon parvient à lui faire croire à sa propre peur et à la faiblesse de la Grande Armée, ce qui pousse son adversaire à foncer tête baissée dans le piège qu'il lui a tendu.

Se mettre « dans la peau » de l'autre ! Pour percer à jour les intentions du stratège, pas d'autre solution que d'entrer dans sa culture, s'imprégner de son histoire, de son tempérament, bref, s'immerger dans sa nature technique,

sociale, historique pour penser l'action comme il le fait lui-même. À défaut, l'échec est assuré. Ainsi, l'engagement des États-Unis au Vietnam provient de leur sous-estimation de l'importance que Hanoï accordait à la réunification du pays. Plus tard, l'acharnement américain résulte de cette même incapacité à comprendre l'autre, comme le constate le général McChrystal : « Nous avons des difficultés à entrer dans les raisonnements de nos ennemis. Au Vietnam par exemple, nous n'avons pas compris que notre adversaire ferait n'importe quoi pour gagner, ne lésinerait sur rien, qu'il serait prêt à tous les sacrifices. Nous pensions que nous pouvions aller jusqu'à ce point à partir duquel il cesserait de se battre… mais ce point n'existait pas, nous ne pouvions pas l'empêcher de lutter par tous les moyens. En Irak, même problème : nombreux étaient ceux qui ne comprenaient pas la logique de l'adversaire. Nous arrivons avec nos énormes capacités et c'est sur elles que nous fondons nos stratégies, alors que c'est l'adversaire, son comportement, son logiciel qui doivent en être le cœur. » On retrouve cette même idée dans le « truisme du cochon de la Duchesse », dans le roman de Lewis Carroll : le cochon reste un cochon malgré les caresses d'Alice à qui l'on fait croire que c'est un bébé, et les efforts de la petite fille ne peuvent en rien modifier sa nature profonde ! *You can put lipstick on a pig, but it's still a pig* (« On peut mettre du rouge à lèvres à un cochon, il n'en reste pas moins un cochon »), constate un dicton populaire américain…

Le spectre du questionnement est large. Mon concurrent est-il un timide, un prudent, ou au contraire un téméraire, un risque-tout, un fonceur ? Comment réagit-il habituellement dans ce genre de situations ? Vient-il de subir de lourdes pertes, financières ou humaines ? Quelle est sa liberté d'action par rapport à sa hiérarchie, son gouvernement, son actionnaire ? Que puis-je déduire de ce qu'il estime envisageable ou nécessaire de réaliser ? Si les Américains avaient anticipé le comportement de Hitler après le débarquement du 6 juin 1944 (en étudiant notamment son acharnement lors de la bataille de Stalingrad), ils auraient su prévoir la mortifère « bataille du bocage », qui a duré du 13 juin au 24 juillet 1944, et élaborer des solutions pour l'éviter.

Pour Carl von Clausewitz, c'est l'objet essentiel du renseignement : « Chacune des deux parties tâchera de prévoir l'action de l'autre en tirant des conclusions du caractère, des institutions, de la situation et des conditions où se trouve l'adversaire[16]. » Michel Bernard explique ainsi les incroyables succès tactiques de Napoléon lors de la campagne de France, en 1814 : « Napoléon, à l'exception du roi et du gouvernement anglais, connaissait personnellement chacun de ses adversaires, politiques et militaires. Il était non seulement parfaitement renseigné sur leurs divergences, mais pouvait imaginer, selon les circonstances, les pentes vers lesquelles leurs tempéraments les inclineraient[17]. »

Dans le domaine militaire, la nécessité de compréhension du rationnel de l'autre fonde la philosophie des « cellules rouges » (*Red Cells* en langage otanien) des états-majors opérationnels. Ces cellules sont constituées d'officiers imprégnés de la culture et des comportements de l'ennemi, et entraînés à raisonner comme lui. Leur rôle est de « penser comme l'autre » pour imaginer son intention stratégique en adoptant sa façon de voir et en se représentant sa situation.

Comme le chef militaire, le chef d'entreprise ne peut comprendre les intentions de son concurrent s'il ne se met pas à sa place, avec ses réserves de trésorerie et son endettement, son histoire et sa gouvernance. Les militaires appellent cela « retourner la carte » : placez-vous dans la position du concurrent, chaussez ses bottes, donnez-vous ses objectifs, raisonnez à partir de ses moyens, et vous aurez peut-être une chance de comprendre ses intentions. L'aveuglement de Staline devant les préparatifs de l'attaque allemande de Barbarossa s'explique lorsque l'on se souvient que, trois mois avant le début de l'attaque, il conseillait à son entourage : « Lorsque vous essayez de prendre une décision, ne vous mettez jamais dans la peau de l'autre, car c'est le plus sûr moyen de commettre une terrible erreur[18]. »

L'autre risque susceptible d'entraîner des erreurs d'interprétation relève de l'hubris que confère trop souvent le sentiment de puissance : c'est celui de mépriser l'autre, voire de le considérer comme quantité négligeable. Le risque

est d'autant plus grand que ce biais transforme la stratégie en simple protocole et rend ainsi l'exercice plus facile. Le dédain aveugle : or, c'est précisément la faiblesse de l'autre qui l'oblige à être malin. La défaite des Américains au Vietnam s'explique par leur incapacité à accorder à l'adversaire une rationalité. Le commandant en chef du théâtre, le général William C. Westmoreland, affirmait quelques jours avant l'offensive vietnamienne du Têt (janvier 1968) : « Nous sommes plus habiles que les communistes vietnamiens et nous avons davantage de cran[19] ! » Ce sont pourtant les « petits bonshommes en pyjama » – selon l'expression du président américain Johnson – qui finirent par vaincre l'armée de haute technologie qui les avait méprisés.

Après la chute de Bagdad en 2003, les études américaines concevaient les guerres à venir comme des *Indian Wars*… Pourtant, en Irak comme en Afghanistan, ces conflits entre soi-disant forts et prétendus faibles causeront des pertes considérables chez les « techno-GI », victimes de l'hubris américaine comme le furent, un siècle auparavant, les Tuniques bleues du colonel Custer lors de la bataille de Little Big Horn[20]. Être capable d'aller sur la Lune n'assure pas la victoire contre des paysans dépourvus d'artillerie, d'aviation et de blindés.

De la même manière, les grands acteurs du spatial européen ont longtemps pris de haut Elon Musk et son entreprise SpaceX qu'ils voyaient aller d'échec en échec avec sa fusée réutilisable *Falcon*, entre 2010 et 2016. Ils avaient beau savoir qu'il avait réussi là où on ne l'attendait pas avec sa voiture électrique Tesla, ils n'avaient pas compris qu'ils avaient en face d'eux un adepte du *try and learn*, un geek habitué à progresser par essais-erreurs, un disrupteur qui considère que « si vous ne connaissez pas l'échec, c'est que vous n'innovez pas assez ». Après six ans d'échecs, Elon Musk a réussi en 2017 à faire revenir le premier étage de sa fusée sur sa plate-forme offshore. Depuis, il a enchaîné des dizaines de lancements et de retours réussis. Et il va jusqu'à afficher ses échecs – explosions en vol de la fusée, écrasements au sol, atterrissages approximatifs finissant dans la mer, incendies, feux d'artifices en tout genre… – dans un clip

de trois minutes qui tourne en boucle sur YouTube, sur une musique de marche militaire triomphale. Une attitude et une stratégie impensables pour les acteurs installés, y compris la NASA pour laquelle il travaille et qui a longtemps eu pour devise : *Failure is not an option* (« L'échec n'est pas une option »). Musk, lui, professe : *Failure is an option here* (« Ici, l'échec est une option »). Personne désormais ne sait faire aussi bien que lui, à coûts identiques. C'est SpaceX que la NASA a chargé d'emmener des astronautes sur la Lune… et c'est sa fusée *Falcon 9*, un temps ridiculisée, qui a emmené Thomas Pesquet, le héros français, vers la Station spatiale internationale !

Les grandes compagnies aériennes ont été victimes du même sentiment de supériorité vis-à-vis des compagnies *low cost*, en le payant parfois de leur propre disparition, tandis que les opérateurs français de téléphonie – SFR, Bouygues et Orange – ont méprisé Free… jusqu'au moment où le perturbateur leur a imposé sa loi.

Au cours de ce délicat exercice de compréhension de l'autre, la première sagesse est d'admettre qu'il est intelligent, pour différent qu'il soit, qu'il est doté d'une rationalité et d'une idée directrice : réussir malgré nos propres plans. Et qu'il est libre : il se plie rarement à notre raisonnement. Voilà bien ce que reproche Napoléon à « messieurs les tacticiens [qui] supposent que l'ennemi fera toujours ce qu'il devrait faire[21] » ! Clairement, nier la volonté et l'intelligence de l'autre, c'est violer l'axiome central de la stratégie.

Notre pauvre Alice, quant à elle, découvre à chaque instant des créatures nouvelles dont elle ne peut prédire le comportement, ce qui la met en difficulté pour progresser dans son monde fantastique. Pour être caricaturale, la situation n'en est pas moins semblable à celle de l'entrant en stratégie : dans son univers, il doit aller vers son ambition malgré la volonté d'acteurs imparfaitement connus.

Il est cependant mieux armé qu'Alice, car lui sait que la stratégie est par nature un art de l'action dans son rapport à l'altérité, une compétition permanente entre le soi et le non-soi libre, intelligent et doté d'intentions. Les

acteurs sont multiples à l'extérieur comme à l'intérieur de son entité stratégique : le stratège n'a d'autre choix que de comprendre le jeu de chacun d'eux et, pour ce faire, de pénétrer leur système de pensée.

1. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*

2. André Beaufre, *Introduction à la stratégie*, *op. cit.*

3. W. Chan Kim et Renée Mauborgne, *Stratégie Océan Bleu. Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Village mondial, 2005.

4. Direction générale de la sécurité extérieure, Direction du renseignement militaire, Direction du renseignement et de la sécurité de la défense, Direction générale de la sécurité intérieure.

5. Thomas Hobbes fonde sa conception de la vie éthique et sociale sur l'instinct de conservation personnelle.

6. Ultra (pour « Ultra secret ») : nom donné par les Alliés durant la Seconde Guerre mondiale aux renseignements d'origine électromagnétique obtenus en brisant le chiffrement des transmissions par radio et téléscripteur ennemies (décodage des machines de chiffrement à rotors allemandes Enigma).

7. Jean Lopez et Olivier Wieviorka (dir.), *Les Grandes Erreurs de la Seconde Guerre mondiale*, Perrin, 2020.

8. Arthur Schopenhauer, *De la quadruple racine du principe de raison suffisante*, Vrin, 1997.

9. Jean Lopez et Olivier Wieviorka (dir.), *Les Grandes Erreurs de la Seconde Guerre mondiale*, *op. cit.*

10. Au procès de Riom (du 19 février au 15 avril 1942), voulu par les dirigeants du régime de Vichy, et particulièrement par Pétain, pour déterminer les responsables de la défaite de 1940, le procureur général affirme : « Je viens de dépouiller des monceaux de documents et j'en arrive à cette conviction absolue que notre 2e bureau et notre service de renseignement ont fait savoir, avant la guerre, à notre commandement et à notre gouvernement, tout ce qu'ils devaient savoir de l'Allemagne, de sa force et des projets de son Führer. » *ASAF*, hors-série n° 9, octobre 2020.

11. Jean Lopez et Olivier Wieviorka (dir.), *Les Grandes Erreurs de la Seconde Guerre mondiale*, *op. cit.*

12. *Ibid.*

13. Martin Van Creveld, *Command in War*, Harvard University Press, 1987.

14. Matthieu Pélissié du Rausas, *Agile et stratège*, Eyrolles, 2018.

15. Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, *op. cit.*

16. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*

17. Michel Bernard, *Hiver 1814. Campagne de France*, Perrin, 2019.

18. Henri Bentégeat, *Chefs d'État en guerre*, Perrin, 2019.

19. William C. Westmoreland, *Army Digest*, 22 février 1967, cité par Scott A. Boorman, *Gô et Mao*, Seuil, 1972. L'offensive du Têt, qui prouve l'inutilité des efforts militaires américains, est la cause de leur

désengagement progressif.

20. Au cours de cette bataille qui eut lieu au Montana les 25 et 26 juin 1876, le 7e régiment de cavalerie de l'armée américaine du lieutenant-colonel George A. Custer se confronta à une coalition de Cheyennes et de Sioux. Les Amérindiens, menés par les chefs sioux Crazy Horse et Gall et le chef cheyenne Lame White Man, en sortirent victorieux. Custer et deux cent soixante-sept de ses hommes y laissèrent leur vie.

21. Bruno Colson, *Clausewitz*, *op. cit.*

5

L'effet majeur

Atteindre le haut de la colline

> « Le rôle du dirigeant, c'est d'identifier un ou deux domaines clefs, prendre le risque de chercher la dimension qui fera la différence et y investir des moyens pour changer la donne. »
>
> Michel VAISSAIRE[1]

Brique après brique, nous progressons dans la substance de la stratégie. Outre celle de la finalité puis celle de l'altérité, le stratège se trouve confronté à une troisième tyrannie : celle des moyens. S'ils étaient illimités, il les déploierait sans compter : le Tout-Puissant ne se soucie guère de stratégie ! Hélas, les ressources sont toujours insuffisantes. Le stratège, sous contrainte de moyens, est donc confronté à la question du rendement, l'efficacité au moindre coût : toute stratégie comporte un choix d'allocation de ressources. « Une stratégie est une hiérarchie, martèle Anne Méaux*, fondatrice d'Image 7. Elle consiste à définir ce qui est prioritaire. »

La question du rendement, au cœur de la pensée stratégique quel que soit son domaine, apparaît dès que cet art émerge. Pour Pierre Fayard, l'un des grands exégètes de la pensée stratégique chinoise, « son nord magnétique est structuré autour d'un principe central, pour ne pas dire obsessionnel

d'économie ! Toute stratégie chinoise peut être décryptée à la lumière de ce phare véritable, non tant dans le sens de ne pas dépasser, mais d'optimiser et de rentabiliser toutes les ressources susceptibles d'être rendues disponibles[2] ». Cette tendance pousse d'ailleurs la stratégie chinoise à privilégier les « stratégies avec », donc d'alliance, plutôt que les « stratégies contre », d'affrontement.

Toutes les écoles stratégiques postulent qu'à défaut de pouvoir conduire l'ensemble des affrontements en même temps, il faut faire des choix et établir des priorités, donc savoir renoncer. Choisir, c'est se priver ! Le stratège est contraint de raisonner par l'absurde : « À quoi ne dois-je pas allouer de ressources ? » Son talent sera d'opérer ces arbitrages mieux que ses concurrents.

Nous voilà au cœur de la réflexion : quels combats faut-il conduire en priorité, auxquels faut-il renoncer ? Car, s'il est des batailles à gagner, il est des puissances et des adversaires à ne pas affronter, des places fortes à ne pas assiéger, des compétitions à ne pas lancer.

Commencer par renoncer

Nos années de conseil en stratégie et d'observation de centaines d'entreprises de toutes tailles nous ont montré trop de plans stratégiques vastes comme des draps de lit. Dispersion des efforts, priorisation insuffisante, accumulation de bonnes intentions rendues incompréhensibles par leur excès même… Les excellentes idées foisonnent, et tout semble aussi important qu'urgent. Dans l'effervescence des priorités, la convergence des actions est oubliée ; le principe de focalisation s'estompe au profit d'une exhaustivité et donc d'un saupoudrage obérant l'efficacité. L'enchevêtrement des cibles ne permet pas de forger un projet fédérateur, d'emporter les cœurs, de concentrer les énergies autour d'une vision claire ni de scander l'action.

Nous dûmes sûrement beaucoup notre victoire de 1918 à cette capacité toute particulière de notre général en chef, le maréchal Foch, à se placer très vite sur ce qui paraissait le point essentiel en délaissant l'accessoire et le détail.

Selon Raymond Recouly, l'un de ses confidents et biographes, « sa méthode consistait à embrasser d'un regard la question tout entière pour y discerner très vite le point essentiel, le serrer étroitement jusqu'à ce qu'on en ait fait sortir tout ce qu'il contenait ; il projetait subitement un vif faisceau de lumière sur le centre, tout le reste de l'édifice s'éclairant alors avec une extraordinaire rapidité[3] ».

Peut-être les chefs militaires sont-ils obsédés par cette idée de l'essentiel parce qu'ils ressentent douloureusement ce besoin d'efficience, au-dessus de celui d'efficacité : en effet, leurs décisions se paient cash, en vies humaines. Le temps n'est plus celui où, de part et d'autre du Rhin, on considérait le prix du sang comme celui de la victoire : « Les opérations militaires visent l'anéantissement des forces de l'ennemi […], la rupture exige des attaques poussées jusqu'au bout, sans arrière-pensée ; elle ne peut être obtenue qu'au prix de sacrifices sanglants[4] », statuait la doctrine officielle de l'armée française en 1913. On connaît les massacres qu'elle a engendrés. Aujourd'hui, comme l'acte le général britannique Rupert Smith, auteur d'un essai magistral sur les mutations de la guerre, « nous combattons de façon à minimiser les pertes au lieu de combattre en usant de la force pour atteindre le but fixé quel qu'en soit le prix[5] ». Des raisons humaines, mais aussi politiques et financières nous y poussent. Les armées pratiquent ce qu'elles appellent le « principe d'économie des forces » : il s'agit d'organiser les systèmes militaires de façon qu'ils soient non seulement les plus efficaces, mais également les plus efficients. Faire des choix, clairement, et les assumer, pleinement, en faisant savoir ce que l'on a décidé de ne pas faire.

Aller à l'essentiel, au coût le plus bas. C'est là, à l'époque de sa gloire, que se situe l'excellence de Napoléon : « La clé de la position, voilà le but vers lequel je dirige toutes mes forces. » Il ajoute : « Il y a beaucoup de bons généraux, mais ils voient trop de choses à la fois ; moi je n'en vois qu'une[6]. » Clausewitz, décortiquant les procédés de l'empereur, énonce un principe simple : « Le stratège sépare ce qui est important de ce qui est secondaire[7]. »

L'obsession de l'essentiel conduit à celle de la simplicité, sceau de la vérité selon le dicton latin : *Simplex sigillum veri*. Résumant cet état d'esprit, le général Colin Powell, ancien chef d'état-major des armées américaines, constate que « les grands leaders ont pratiquement toujours été de grands simplificateurs[8] ». Napoléon, bien sûr, l'exprime à son tour : « À la guerre, ce qu'il y a de plus simple est toujours le meilleur et n'est de bon que ce qui est simple […]. Toutes les combinaisons compliquées doivent être écartées[9]. » Le maréchal Foch explique dans ses Mémoires qu'il a gagné la guerre « en ramenant tout au simple[10] ». Les Marines américains pour leur part stipulent que tout plan doit être « KISS » (*Keep it simple, stupid*), c'est-à-dire simple jusqu'à la stupidité !

La victoire de la principauté de Qin, dans la lutte entre les Royaumes combattants chinois, illustre la sagesse des choix raisonnés. Ce royaume stable, doté de sérieux atouts mais qui connaît ses propres limites, s'engage dans une stratégie d'éliminations successives. À l'origine volontairement spectateur, Qin évite le combat et n'entre en lice que lorsqu'il estime possible d'abattre un à un ses concurrents épuisés par leurs luttes. En 230 av. J.-C., Han, le plus faible des adversaires, est vaincu sans avoir opposé de résistance. En 228, c'est au tour de Zhao de rendre les armes. La capitale de Yan est annexée deux ans plus tard. En 225, Wei se déclare battu à la suite du siège de sa capitale, inondée par les assaillants qui ont détourné le cours du fleuve Jaune. En 223, Chu connaît le même sort. L'année d'après, les derniers résistants du nord sont éliminés à Zhao. En 221, enfin, Qi se rend : c'est l'ultime victoire. Le roi de Qin parachève l'unification du pays et accède à la position de maître de l'Empire chinois.

Mais comment choisir ? Inutile de chercher dans les livres de management la réponse à cette question primordiale ; on y trouve de multiples méthodes, souvent contradictoires, qui n'ont en commun que leur complexité. Confronté de tout temps à cette difficulté, le stratège militaire a défini une démarche simple, guidée par l'idée de succès au moindre coût.

D'abord, abandonner l'approche appelée « balistique » parce qu'elle vise directement le résultat et répartit les moyens au long de la trajectoire stratégique. Mieux vaut « créer les conditions » desquelles le résultat émergera, en séparant bien les conditions du succès de son achèvement. Pour Sun Tzu, l'objectif n'est pas tant de combattre que de parvenir au résultat… si possible sans combattre. Si combat il doit y avoir, on le limite pour réduire au minimum son coût. Il s'agit donc de créer à moindres frais les conditions du succès qui s'en révélera l'inévitable résultante.

Ne pas dépenser en vain ! L'idée est aussi simple qu'efficiente : créer « les conditions nécessaires et suffisantes » – et seulement celles-ci – pour gagner la compétition stratégique, ce qui suppose, selon Charles de Gaulle, de bien « discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire[11] ».

Jean-David Levitte*

Diplomate, ambassadeur dignitaire de France

**« Le stratège doit créer les conditions…
et profiter des circonstances ! »**

En diplomatie, le stratège est à sa place exacte, l'interface entre le politique – en France, le président de la République – et les opérationnels. À lui de proposer les voies et moyens en fonction de l'objectif, pour rendre possible le succès souhaité.

Cette solution stratégique n'est jamais le fruit du génie d'un seul homme. Elle résulte toujours d'un travail d'équipe, pluridisciplinaire, toute solution s'appuyant sur une vision systémique et conjuguant des dimensions complémentaires, d'ordre économique, militaire ou diplomatique… C'est l'échange d'idées, fondées sur l'expérience, qui permet d'analyser le champ des contraintes, de comprendre celui des possibles, de définir les conditions permettant le succès pour peu que les circonstances veuillent bien se révéler favorables. Le stratège doit être lucide dans ses analyses et honnête dans ses conclusions : il doit la vérité à l'autorité qui a défini l'objectif à atteindre.

Je vais prendre un exemple qui me semble archétypique.

Nous sommes au Cambodge. En décembre 1978, après plusieurs années d'incidents frontaliers, l'armée vietnamienne lance une offensive générale qui provoque la chute du régime khmer rouge. En trois semaines, les troupes mal équipées et mal entraînées du Kampuchéa démocratique sont repoussées dans des îlots de jungle à la frontière thaïlandaise, d'où il est difficile de les déloger. Se limitant pendant plusieurs années à des offensives et contre-offensives qui ne modifient pas les positions, le conflit est en fait une nouvelle « guerre par procuration », la Chine et les États-Unis (!) soutenant les Khmers rouges, et l'URSS les Vietnamiens.

Par son passé indochinois, la France estime légitime de prendre l'initiative et choisit son objectif : placer le Cambodge sous la tutelle des Nations unies. Elle s'attache alors à créer les conditions du succès : lorsqu'elles seront favorables, elles permettront de tirer parti des circonstances et de parvenir au résultat recherché. Elle élabore ainsi un instrument diplomatique, avec une structure de négociation à quatre niveaux : celui des belligérants (qui ne savent hélas initialement que s'injurier !), celui des puissances régionales (ASEAN, Chine, Japon, Laos…), celui des cinq membres permanents du Conseil de sécurité des Nations unies, enfin celui de la conférence de Paris que la France et l'Indonésie décident d'organiser conjointement en 1990.

Le dispositif est en place et doit produire ses effets… mais les avancées se font attendre. Patience : les circonstances évoluent brutalement en faveur du plan français. D'une part l'explosion de l'URSS conduit ce pays à cesser son soutien au Vietnam et d'autre part la Chine, plus préoccupée par ses problèmes intérieurs nés des événements de la place Tian'anmen (été 1989) que des événements cambodgiens, se désintéresse du régime khmer. La situation se débloque et le dispositif français fonctionne : les parties se retrouvent à Pattaya en Thaïlande au cours de l'été 1991. Elles acceptent la mise sous tutelle internationale du Cambodge jusqu'à la tenue d'élections organisées par l'ONU et choisissent Norodom Sihanouk comme président du Conseil national suprême.

La stratégie a fonctionné : le succès s'est fondé sur une vision claire, la mise en place des instruments nécessaires, une volonté farouche et une claire compréhension du fonctionnement psychologique des parties en présence, mais il a aussi été le résultat – il est honnête de le reconnaître – d'éléments extérieurs favorables (les évolutions en URSS et en Chine).

Rechercher des effets

Créer les « conditions nécessaires et suffisantes », mais pour produire quoi ? Apparaît ici une notion essentielle. Plus que des résultats, l'action stratégique cherche à produire des effets, successifs, dans différents domaines. Leur synergie et leur convergence produiront l'effet final, lui-même cause directe du succès escompté.

Ces effets ne sont pas matériels : en stratégie économique, politique ou militaire, chaque effet visé est d'ordre psychologique, puisque toute victoire l'est, comme l'explique André Beaufre dans son *Introduction à la stratégie*. Et l'effet final est produit sur la cible finale. Pour le politique, il s'agit de convaincre l'électeur, dont il attend en définitive qu'il place le bulletin portant son nom dans l'urne. Pour l'entreprise, c'est le client roi qu'il faut convaincre d'entrer dans ses boutiques pour acheter ses produits : le champ de bataille du commercial est l'espace mental du client. Effet psychologique encore à déclencher chez le concurrent, qu'il faut persuader de ne pas poursuivre la

compétition engagée sur un segment de marché donné. Le militaire, lui, ne poursuit qu'un objectif : produire dans la tête du chef adverse l'idée que continuer la lutte est inutile et qu'il est préférable d'accepter les conditions qui lui sont posées. « Une armée battue est une armée qui se croit battue[12] », constate le maréchal Foch.

En somme, le processus stratégique peut se résumer à la recherche des effets à la fois nécessaires et suffisants pour produire le résultat escompté.

L'effet majeur

Quel nom donner à ce *game changer*, à cet effet suffisant pour l'emporter et créer à moindre coût les conditions du succès ? Pour adopter la terminologie militaire, nous l'appellerons « l'effet majeur ». Au cours de ses campagnes, puis des batailles qui les conclu, Napoléon recherche sans cesse cet événement, y consacre ce qu'il faut de ses moyens (mais pas plus), n'hésite pas à perdre ici pour concentrer là, brise la clé de voûte de l'édifice adverse pour le faire s'effondrer. Ses questions sont toujours les mêmes : « Pour gagner ma guerre, quelles batailles dois-je remporter ? Au cœur de chaque bataille, quel est l'événement qui m'assurera la victoire et dans lequel je dois investir les moyens indispensables, et strictement ceux-là ? » Cette capacité à définir l'essentiel et à s'y tenir sous-tend son génie.

Le maréchal Foch est frappé par sa capacité à discerner très vite l'essentiel et à y concentrer ses efforts : « Derrière le génie de Napoléon, estime-t-il, il y a une rapidité étourdissante de la conception, le pouvoir de débrouiller très vite une situation obscure pour les autres, d'en saisir presque instantanément les éléments essentiels puis d'appliquer quelques principes très simples : rechercher chez l'ennemi la masse principale qu'il s'agit d'abattre, discerner, pour le frapper, le point critique où la défaite se transforme en déroute[13]. »

Jeune capitaine inconnu lors du siège de Toulon tenu par les Anglais en décembre 1793, Napoléon convainc le général Dugommier de concentrer les

efforts sur le fort de l'Éguillette. De fait, une fois le fort pris, la flotte anglaise ne peut plus accéder à la petite rade et décide d'évacuer la ville désormais sans intérêt. Bonaparte est promu général.

Sa campagne de 1805 contre la troisième coalition levée par les Anglais est plus emblématique encore. L'incapacité de la flotte française à sécuriser la traversée de la Manche pour la Grande Armée – que Napoléon vient de constituer au camp de Boulogne afin de débarquer à Douvres puis de marcher sur Londres – oblige le nouvel empereur à projeter rapidement ses forces vers le cœur de l'Europe. Il doit protéger la France des armées continentales mobilisées contre elle par l'Angleterre. Or, face aux armées russe, autrichienne et possiblement prussienne qui foncent vers Paris, il se trouve en grande infériorité numérique. Il conçoit alors un effet majeur simple : empêcher leur regroupement afin de les battre isolément. C'est la condition de sa survie.

La rapidité de déplacement de la Grande Armée vers la Bavière lui permet presque d'y parvenir. Sur la route de Vienne, il se heurte cependant à l'armée autrichienne du général Mack. Par ruse, il l'attire vers la Forêt-Noire afin d'obtenir l'effet majeur de sa manœuvre : couper les lignes de communication de l'Autrichien en plaçant le gros de ses troupes sur ses arrières. Pari gagné : coupé de ses bases, Mack se rend sans livrer combat. Malgré la hardiesse de sa manœuvre – la victoire d'Ulm –, Napoléon est contraint à la bataille contre trois armées réunies, deux russes et une autrichienne, très supérieures en nombre. Là encore, il raisonne en fonction du seul effet majeur qu'il veut obtenir et qui entraînera tout le reste. Puisque l'infériorité numérique des Français les condamne à l'échec si les armées ennemies conservent un dispositif cohérent, il monte une manœuvre d'une audace inouïe pour couper le dispositif adverse en deux avant de réaliser la destruction de l'ensemble. C'est la fameuse victoire d'Austerlitz.

L'image la plus parlante serait celle de la pierre qu'il faut porter de l'autre côté de la montagne, sans pouvoir contourner l'obstacle par la vallée. Où et comment investir mes efforts ? D'évidence, je dois les concentrer sur le

déplacement de la pierre jusqu'au col puisque, celui-ci atteint, elle roulera d'elle-même jusqu'en bas. Tel est mon effet majeur : faire en sorte que le centre de gravité de la pierre dépasse d'un rien la ligne de faîte. Créer cette condition : voilà à quoi je dois consacrer mon investissement. Dessiner mon chemin stratégique va consister à déterminer le col dont le franchissement est à la fois nécessaire et suffisant.

L'effet majeur – le « sujet gagnant » – constitue donc l'effet essentiel : il engendre les effets secondaires qui, par réaction en chaîne, permettent d'atteindre le but final.

Alice, qui « de l'autre côté du miroir » a pour objectif de devenir reine – c'est-à-dire adulte –, sait qu'elle doit, pour y parvenir, franchir une rivière. Le Cavalier blanc, après s'être victorieusement battu contre le Cavalier rouge qui voulait la faire prisonnière, lui révèle ce que doit être l'effet majeur qui lui permettra d'atteindre son but : arriver en haut de la colline… car il lui suffira alors de descendre de l'autre côté et, dans son élan, de sauter le ruisseau. Il lui propose de l'escorter jusqu'en haut de cette butte en lui faisant traverser le bois. C'est l'image dont Alice se souviendra le plus nettement parmi toutes celles qui peuplent son voyage initiatique : le sourire du Cavalier, son regard tendre, le soleil couchant, son armure qui en devient éblouissante, les ombres denses de la forêt, la chanson qu'il lui chante, et sa demande de le suivre des yeux lorsqu'il la quittera pour retourner dans son monde. A-t-elle perçu un avant-goût de l'amour ? Toujours est-il qu'après avoir agité son mouchoir en guise d'adieu, Alice dévale la colline en courant, franchit d'un bond le dernier ruisseau, s'assoit pour se reposer… et s'aperçoit que quelque chose lui serre le crâne : une lourde couronne dorée.

François Mitterrand doit aussi sa deuxième couronne à un « sommet de la colline » défini et gravi au bon moment. Le leader du Parti socialiste devenu président de la République en 1981 était, à mi-parcours, bien mal parti pour obtenir un second mandat. Pour la plupart des observateurs, la défaite de la gauche en 1988 était même écrite, le gouvernement ayant accumulé les

« affaires » (le *Rainbow Warrior*, les Irlandais de Vincennes, les écoutes de l'Élysée…), empilé les difficultés économiques et essuyé un lourd échec aux élections municipales de 1983. Mais comme le raconte Franz-Olivier Giesbert dans sa biographie du chef de l'État[14], Mitterrand a décidé de ne pas vivre cette élection en « vieux politicien assiégé », mais en stratège. Il l'a donc préparée posément et minutieusement, l'attendant même « comme une rédemption ».

Déjouer cette défaite annoncée supposait de diviser la droite de Jacques Chirac, qui avait alors le vent en poupe. Comment y parvenir ? Ce stratège hors pair a décidé de faire exister l'extrême droite, qu'incarnait alors Jean-Marie Le Pen et dont l'influence n'était qu'embryonnaire. Pour obtenir cet effet majeur, il a fait voter l'instauration de la proportionnelle aux élections législatives de 1986. C'était une promesse faite lors de la campagne de 1981… et exhumée au bon moment ! L'extrême droite venait en effet de l'emporter aux municipales de Dreux en 1983 et avait poursuivi sa percée aux européennes de 1984. Cette stratégie cynique a parfaitement fonctionné. « C'était un coup génial, a raconté celui qui est aujourd'hui le maire d'Orange, Jacques Bompard. Mitterrand a institutionnalisé le Front national et en a fait un outil de destruction de la droite[15]. » Un outil qui, même si la proportionnelle n'est plus, existe toujours… et un effet majeur que d'autres n'ont pas hésité à recréer depuis !

Cette obsession de l'essentiel caractérise la pensée stratégique, qui doit chercher l'effet levier susceptible d'amplifier le rendement des ressources. Déterminer l'objectif sur lequel concentrer ses forces, trouver le Graal : c'est le sens profond du principe d'économie des moyens qui organise le système stratégique autour de l'essentiel. Le succès suppose de trouver ce faîte de la colline à partir duquel la pierre roulera jusqu'en bas. Séparer le succès lui-même des conditions de son obtention en refusant les démarches balistiques qui visent directement l'objectif, voilà le concept puissant d'effet majeur : déterminer l'essentiel, s'y tenir sans jamais « lâcher l'affaire » en se rappelant, selon le mot de René Char, qu'il est toujours menacé par l'insignifiant.

Mercedes Erra

Présidente fondatrice de BETC et présidente exécutive de Havas Worldwide

« Je dois pour chaque campagne trouver un levier, une idée qui va faire basculer le business. »

Dans mon métier, la publicité, nous travaillons en permanence sur les stratégies de nos clients. Si la stratégie est l'art de faire advenir la vision – d'une marque, d'une entreprise, d'un produit – et de construire le chemin qui permet d'y arriver, il faut d'abord définir cette vision, et c'est sans doute le plus difficile. Prenons l'exemple de Danone. Il y a des années, j'ai proposé « Danone = la santé ». Mais cette recommandation, qui est aussi une vision et une idée stratégique, n'a pas surgi par hasard, *ex nihilo*. Nous passons beaucoup de temps en amont, à étudier les tendances de fond qui traversent la société, à évaluer ce qu'attendent les gens, ce qui est important pour eux, ce qui va leur être utile. Car contrairement à ce qu'on croit, ce ne sont pas les gens qui vont aux marques, mais les marques qui vont aux gens.

Chaque fois, je dois trouver un levier, une idée qui va faire basculer le business. C'est la CBI, *Creative Business Idea*, l'idée qui exprime le sens de la marque et qui a vraiment un impact sur son business. Si je la trouve, si elle est bonne, c'est gagné. Prenons l'exemple d'Évian, qui se trouvait dans un état catastrophique il y a vingt ans. On a d'abord étudié la marque, puis sa catégorie (l'eau, ce qu'elle signifiait dans l'imaginaire collectif), puis l'état d'esprit des consommateurs à cette époque (leur rapport à la consommation, à l'énergie, à la vieillesse, etc.). À ce moment-là, le statut d'« eau pure », eau des montagnes, qui apporte l'équilibre en minéraux, parfaite pour les bébés, ne suffisait pas pour justifier l'achat de l'eau d'Évian – nettement plus chère que l'eau de source de base, pure elle aussi – une fois que le bébé n'en était plus un. En étudiant l'imaginaire de la catégorie « eaux », nous avons vu qu'il était structuré par deux idées : d'un côté l'élimination, la purification, la propreté, le lavage des péchés, etc. – le mythe de l'eau lustrale, de l'eau du baptême. De l'autre côté la vie, la réparation, l'apport… – le mythe de la fontaine de jouvence. Or la société française venait de prendre vingt ans d'espérance de vie à la fin du siècle et la question commençait à se poser du « comment vivre longtemps en étant en pleine forme », ou comment vivre jeune longtemps. L'idée de la jeunesse a donc jailli et nous avons inventé « Évian, déclarée source de jeunesse par votre corps ».

Souvent, les clients ne voient pas le besoin d'une stratégie. Je me souviens du jour où la pub pour la grande distribution allait être autorisée à la télévision. Quelqu'un de chez Carrefour m'a appelée, tout excité : « On va pouvoir briefer des créatifs ! » Il a fallu que je lui dise : « Mais avant, on va beaucoup travailler ! » J'ai fait s'écrouler son rêve de magie. Les créatifs doivent savoir où l'on va. Si le client a déjà une stratégie forte et cohérente, on prend. Souvent, elle n'est pas compréhensible, ou pas assez reliée au public, et on le lui dit. On réfléchit avec lui, on lui apporte notre connaissance des gens. Dans le cas de Danone, nous nous sommes souvenus que les tout premiers yaourts mis en vente l'avaient été en pharmacie. Les gens cherchaient déjà à l'époque à réconcilier leur nourriture avec leur santé. Donc la santé avait un sens. Franck Riboud m'a dit : « Mais de quoi parles-tu ? On n'a pas de médecins chez Danone ! » J'ai répondu : « On va en faire venir… » Je suis là pour persuader le consommateur, mais aussi le client. Au fond, je suis une influenceuse, comme ces gamins sur les réseaux sociaux.

Pour chaque campagne, je prends un risque. Il n'y a pas de stratégie sans audace et prises de risques. Car si je ne tente rien, je ne trouve pas de leviers forts pour modifier le marché. C'est pourquoi je dois donner à mes équipes le droit au talent, qui est le droit à l'échec. Si tout est plat, si la campagne de publicité est trop consensuelle, ça ne fonctionnera pas. Le « en même temps » n'existe pas en publicité !

Un effet majeur royal : Jeanne ou la clarté de l'essentiel

L'histoire politique regorge d'exemples de recherche d'effets majeurs. Ainsi, qu'entend Jeanne, la jeune bergère de Domrémy ? Un message, un seul, qui s'impose à elle : donner à la France un roi légitime. Elle ne quitte pas son humble village pour vaincre elle-même les Anglais : elle en est incapable. En revanche, son action installe les conditions de la victoire : elle produit l'effet majeur dont le résultat sera la fin de la guerre de Cent Ans. Les voix célestes ne lui demandent « que » de faire accepter la couronne par le fils de Charles VI le fou, le futur Charles VII. Faire oindre le Dauphin à Reims : voilà l'effet à obtenir, mais encore faut-il en créer les prérequis, qui sont loin d'être réunis

lorsque, à seize ans, elle part à Vaucouleurs pour rencontrer le capitaine Robert de Baudricourt. Elle le convainc de l'aider à obtenir une audience auprès du Dauphin. Arrivée à Chinon, Jeanne se rend à la grande salle du château. La légende veut qu'elle réussisse à reconnaître le futur Charles VII dans l'assemblée alors qu'il porte des vêtements simples. Elle lui fait part des voix qu'elle a entendues : le Roi des Cieux lui commande de l'emmener à Reims pour l'y faire sacrer.

Mais ce n'est pas encore possible : la ville du sacre, Reims, est en territoire contrôlé par l'ennemi. Le Dauphin envoie alors Jeanne à Orléans : sa présence va accélérer la levée du siège par les Anglais. Son sens de l'essentiel y apparaît déjà lorsque, en mai 1429, elle fait concentrer les efforts français sur la bastide des Tourelles, clé de la position : celle-ci enlevée, les assiégeants quittent la ville.

L'action de Jeanne inverse le cours de la guerre. La victoire d'Orléans brise l'impression d'invincibilité des Anglais. Jeanne peut désormais persuader le Dauphin d'aller à Reims se faire sacrer roi de France. Le 17 juillet 1429, dans la cathédrale de la ville, en présence de la frêle Jeanne, Charles VII est sacré par l'archevêque Regnault de Chartres. L'effet politique et psychologique de cette cérémonie en terre ennemie est majeur. Reims étant au cœur du territoire contrôlé par les Bourguignons, le sacre est perçu comme le fruit de la volonté divine. La nouvelle qui se répand de village en village fait comprendre à la population que Charles VII est le vrai roi de France, choisi par Dieu.

L'effet majeur, le sacre, crée les nouvelles conditions psychologiques qui permettent la victoire française. L'épopée de Jeanne frappe les esprits et assoit la légitimité du roi qui, six ans plus tard, conclut la paix d'Arras avec le duc de Bourgogne ; les Anglais sont alors repoussés et, en 1453, ne contrôlent plus que Calais sur le continent.

Des histoires militaires d'Européens, d'Américains et d'Africains

Des Britanniques concentrant leurs efforts sur le fort Carillon, durant la guerre de Sept Ans, pour permettre l'invasion de la Nouvelle-France, à Bonaparte rassemblant les siens sur la forteresse de Mantoue lors de sa première campagne d'Italie, l'histoire abonde en exemples d'effets majeurs conduisant au succès… et d'éparpillement des efforts menant à l'échec, à l'instar de la deuxième guerre punique.

La deuxième guerre punique

Les trois guerres puniques opposent durant plus de cent ans Rome à Carthage. Elles rappellent notre propre siècle d'affrontements avec l'Allemagne et offrent de beaux exemples d'effets décisifs. La première guerre punique, de 264 à 241 av. J.-C., essentiellement maritime, s'achève au profit de Rome. Carthage vaincue se relève cependant et étend son influence en Hispanie. De 218 à 202 av. J.-C., lors de la deuxième guerre punique, les combats ont lieu principalement en Italie pendant quinze ans, puis en Afrique où Carthage est contrainte à une nouvelle capitulation. La cité se relève à nouveau et Rome, cette fois, veut en finir. C'est la troisième guerre punique. Après plus d'un siècle de conflit, Rome met enfin Carthage à genoux et conquiert ses territoires, devenant la grande puissance de la Méditerranée occidentale.

Sur le sol italien, les deux batailles clés de la deuxième guerre punique sont celles du lac Trasimène (21 juin 217 av. J.-C.) et de Cannes (2 août 216 av. J.-C.). Chaque fois, le général Hannibal Barca détruit les forces romaines en exploitant le principe de l'effet majeur.

Dans le premier cas, l'effet majeur recherché par Hannibal est simple : amener les troupes romaines à s'engager dans la plaine bordant le lac et formant une souricière, l'étroit défilé entre l'eau et les collines escarpées. Le lieu

est idéal : si les Romains y pénètrent, ils sont pris au piège. Cachés sur leurs positions, les Carthaginois attirent le général romain Flaminius. C'est la condition nécessaire et suffisante de la victoire. Lorsque, au petit matin, Flaminius engage ses troupes dans l'étroit couloir le long de la rive, il est observé par Hannibal et son armée qui s'apprêtent à refermer le piège : l'effet majeur est obtenu. Quand les troupes romaines comprennent qu'elles sont tombées dans une embuscade, il est trop tard ; la suite n'est que massacre.

À Cannes, près de Bari dans le talon de la Botte, Hannibal affronte les troupes du général Varron largement supérieures en nombre. Il faut donc leur tendre un piège qui fera office d'effet majeur. La configuration des lieux ne s'y prêtant pas, il en crée lui-même les conditions. Face aux troupes romaines confiantes en leur force et dont il sait qu'elles vont, comme à l'accoutumée, charger droit sa propre armée, il place un premier rideau de soldats peu combatifs : les Ibères et les Gaulois incorporés à son armée au fil de ses victoires. Sur les ailes, à l'inverse, il positionne ses meilleurs soldats, numides et berbères. Les troupes romaines s'enfoncent aisément dans les rangs fragiles qui leur sont opposés, s'enfermant d'elles-mêmes dans le piège tendu : l'effet majeur est obtenu. Le succès tactique des Romains les conduit à leur défaite stratégique : bientôt, l'étau africain se referme et broie inexorablement l'armée du général Varron.

La revanche romaine viendra vite, grâce au génie du général Scipion, plus tard surnommé l'Africain. À l'orée du IIe siècle avant notre ère, Hannibal domine l'Italie du Sud et constitue une menace permanente pour Rome. Scipion comprend que les efforts pour le vaincre dans la péninsule seront probablement coûteux et inutiles. Il imagine alors l'effet majeur qui lui permettra de desserrer l'étau : s'il parvient à débarquer un solide corps expéditionnaire sur les côtes africaines, Carthage sera contrainte de rappeler Hannibal et ses troupes. Contre les partisans de la défense statique, Scipion convainc le Sénat, traverse le canal de Sicile (204 av. J.-C.) et menace

désormais directement Carthage. Hannibal est rappelé, Rome libérée du danger.

Deux ans plus tard, le général romain vainc définitivement les Carthaginois à Zama en misant encore sur un effet majeur : laisser délibérément les puissants éléphants d'Hannibal – son atout et avantage comparatif – s'enfoncer dans les vides créés à dessein dans ses propres lignes pour mieux les encercler. Les pachydermes, terrorisés, sont tués ou se retournent contre les troupes carthaginoises qu'ils écrasent. La deuxième guerre punique s'achève ; lors de la troisième, la prise de Carthage ne sera qu'une formalité militaire.

La Seconde Guerre mondiale

Même recherche de l'effet majeur par les Allemands puis par les Alliés lors de la Seconde Guerre mondiale. Si la campagne de France ne prend fin qu'en juin 1940, le succès allemand est assuré dès la percée de Sedan des 13 et 14 mai ; de même, la chute du Reich, en mai 1945, est déjà garantie le 12 juin 1944, dès lors que la tête de pont alliée est installée en Normandie.

Tout se joue sur le choix judicieux de l'effet primaire qui met en branle la dynamique du succès, déclenche les effets secondaires et conduit par gravité au résultat final. Mais ce choix suppose – et c'est le plus difficile – la force morale de renoncer, car qui ne renonce à rien perd tout. Quel meilleur exemple que celui de la défense de la Pologne en 1939 ? Ne voulant rien lâcher, ne se concentrant pas, l'armée polonaise ne peut rien défendre ; le pays s'effondre en moins d'un mois de combats perdus d'avance contre les percées et encerclements de la Wehrmacht rodant sa première *Blitzkrieg*. La remarquable manœuvre en tenaille de l'armée allemande depuis l'ouest et le nord ne vise pour sa part que deux objectifs, dont l'atteinte doit à elle seule lui assurer la victoire : l'enfermement des réserves polonaises dans la boucle de la Vistule et l'encerclement de Varsovie. Une fois cet effet majeur obtenu, l'armée polonaise perd toute cohérence et n'oppose plus que des résistances isolées.

Exactement comme l'armée française après le désastre de Sedan : après la percée allemande sur la Meuse, ni le courage des soldats, ni les contre-attaques ponctuelles, ni les cent mille morts français de cette triste campagne ne sont capables d'endiguer le flux allemand.

Du côté de la Grande Alliance, la Seconde Guerre mondiale pose un défi gigantesque aux plus hauts responsables alliés. Ils ne le relèvent que par la décision courageuse de concentrer tous leurs efforts autour d'une seule opération qui sera leur effet majeur : le débarquement de Normandie. Sa réalisation entraînera effectivement la chute du Reich.

Dès janvier 1942, lors de la conférence stratégique anglo-américaine de Washington, les États-Unis comprennent que leur victoire globale passe par des renoncements : pour se consacrer à l'Europe, ils retardent la lutte contre leur premier ennemi, le Japon, malgré la récente attaque de Pearl Harbor, en décembre 1941. Ils décident de concentrer leurs efforts là où ils seront le plus rentables. Le choix se porte en 1943 sur la Normandie et l'opération Overlord, mais le concept est arrêté beaucoup plus tôt. En effet, dès 1942 la priorité est claire : projeter en Europe – quelque part entre Oslo et Dubrovnik ! – un corps expéditionnaire suffisamment solide pour marcher victorieusement sur Berlin. Pour le général Eisenhower, commandant en chef des forces alliées en Europe, « une fois prise la décision du front principal, toutes les autres entreprises ou opérations devaient être nécessairement considérées comme auxiliaires ou secondaires[16] ».

Cette volonté détermine la campagne d'Afrique du Nord, conçue d'emblée comme la première action préparatoire à l'opération majeure : « L'action offensive à lancer dès 1942 ne devait pas entraver sérieusement la production et le programme en cours en vue de la grande opération décisive […]. Cette campagne n'était que le préliminaire et la préparation à la grande aventure sur laquelle nous nous étions mis d'accord un an auparavant et qui devait constituer la ligne véritable[17]. »

Ce procédé, le général Eisenhower l'applique au déroulement de chacune des campagnes qui jalonnent sa grande épopée. Ainsi, en Afrique du Nord en 1942, après les débarquements de Casablanca, Oran et Alger, il aspire avant tout à saisir les grands ports tunisiens afin de priver le Deutsches Afrikakorps de son approvisionnement : « Si l'on pouvait s'emparer des ports de Tunis et de Bizerte, c'en serait fini pour l'Axe en Afrique car il serait presque impossible à leurs forces de recevoir de nouveaux renforts […]. Notre principal objectif stratégique était donc la conquête rapide de la Tunisie du Nord. Cette idée dictait toutes nos décisions, qu'elles fussent militaires, économiques ou politiques. Cet objectif unique était sans cesse présent à nos yeux[18]. » Cette focalisation, parfois risquée[19], porte ses fruits : huit divisions allemandes se rendent, prises au piège ainsi refermé entre les troupes britanniques du général Montgomery repoussant l'Afrikakorps depuis El-Alamein et les forces américaines progressant vers l'est depuis leur débarquement.

Même concentration des efforts pour la campagne de Sicile, l'opération Husky, en juillet 1943. « Le point dont nous voulions nous emparer le plus tôt possible était Messine. Presque tous les approvisionnements ennemis devaient passer par ce port. Messine prise, la position des défenseurs deviendrait désespérée[20]. » Pari réussi : cet effet majeur obtenu, la Sicile tombe comme un fruit mûr.

La campagne d'Italie (automne 1943 – été 1944) est conçue en fonction de l'opération Overlord : « Tous les combats qui avaient lieu en Italie avaient pour principal objectif de clouer des effectifs allemands loin de la région où devait se dérouler, l'année suivante, l'assaut principal, et d'obliger l'Allemagne à tirer sur ses réserves […]. Les experts américains n'étudiaient les projets dans le secteur de la Méditerranée qu'en considération de l'aide qu'ils pouvaient apporter à l'attaque prévue pour 1944 dans la Manche […]. Rien ne devait être entrepris en Méditerranée qui n'eût comme effet direct d'appuyer l'attaque sur la Manche […] mais nous devions maintenir une puissance suffisante en

Méditerranée pour protéger ce que nous avions déjà conquis et immobiliser de ce fait une part respectable des forces nazies[21]. »

Cette opiniâtreté à faire converger les efforts vers le succès du débarquement de Normandie – quitte à ralentir les opérations du Pacifique ou à retarder de deux mois le débarquement de Provence – porte ses fruits. Au soir du 6 juin 1944, les Alliés sont encore loin de Berlin, mais la chute du Reich est quasi certaine. Elle devient inéluctable le 12 juin, dès que la tête de pont alliée est solidement ancrée sur le continent. Les combats seront encore féroces jusqu'au Rhin et au-delà, mais après l'obtention de cet effet majeur qu'est le débarquement, la victoire est acquise.

Anne Méaux

Fondatrice et présidente d'Image 7

« La stratégie de communication est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. »

On ne fait pas de communication pour la communication. La stratégie de communication est un outil au service de la stratégie de l'entreprise, telle qu'elle est définie par son dirigeant, et cette stratégie découle de sa vision. Les PDG qui mettent la communication au service de leur ego, et non de leur entreprise, finissent généralement mal. Je ne crois pas à la communication trop personnelle. Bien sûr, la médiatisation du dirigeant peut servir son entreprise, mais il ne doit jamais oublier que sa fonction première est de maximiser la valeur pour l'actionnaire et de rendre ses salariés heureux.

Une bonne communication peut aller de pair avec un dirigeant qui se met peu en avant : prenez François Pinault, le fondateur de Kering, il a dû donner cinq interviews dans sa vie ! Même choix pour son fils François-Henri, l'actuel PDG. Mais l'un et l'autre ont l'ADN de l'entrepreneur, ils ont une vision et une stratégie pour la faire advenir. Je travaille avec la plupart des grands groupes familiaux français (Pinault, Bic, Ricard, Bouygues, Hermès, Seb…) et j'apprécie leur philosophie de long terme. Ils ont le sens de la valeur pour l'actionnaire, mais sans jamais être dans l'immédiateté, destructrice.

Je pense que les qualités d'un grand stratège sont la vision, la capacité d'adaptation et le courage. Le courage est sans doute la valeur qui manque le plus dans la société actuelle. Pourtant, il n'y a pas de stratégies gagnantes sans le courage de prendre certaines décisions difficiles. C'est pourquoi, dans l'entreprise, le stratège se confond forcément avec le leader. Le chef d'entreprise peut évidemment s'entourer d'agitateurs d'idées, il y a même intérêt, mais le « fou du roi » ne sera jamais un stratège : le décideur doit savoir trier parmi les idées qu'on lui soumet, éliminer les idées folles, et ne choisir que celles qui peuvent servir ses objectifs. Cette fonction ne se délègue pas. Quant à moi, je n'aide pas le dirigeant à définir la stratégie de son entreprise. Lui seul sait où il veut l'emmener. Mon rôle est de lui dire : « Pour obtenir tel résultat, il faut passer par là, là et là. »

Le chef d'entreprise doit expliquer sa vision, et donc sa stratégie, à plusieurs publics : les marchés financiers, l'interne (salariés, autres parties prenantes) et l'externe (clients, opinion publique, pouvoirs publics…). C'est pourquoi nous travaillons avec nos clients sur la communication financière, la communication « classique » et la communication politique (les affaires publiques). En rappelant toujours que les discours qui s'adressent aux différentes cibles ne peuvent pas

être contradictoires. C'est encore plus vrai depuis que les réseaux sociaux existent, car ils nous ont fait entrer dans une ère de transparence absolue. Aujourd'hui, il n'existe plus de secrets, tout se sait. Entre les lanceurs d'alerte, le salarié renvoyé qui se venge, la rumeur, voire les *fake news*, tout le monde peut accéder à tout. Les dirigeants vivent sous la contrainte permanente de l'information en continu. Il faut savoir à tout moment s'adapter, en gardant en tête l'objectif final, la vision.

Pour moi, parmi les plus grands stratèges de l'Histoire, il y a Richelieu, car il a bâti la France et il a su transmettre, Napoléon, de Gaulle, Churchill, bien sûr, Clemenceau, car j'aime les tempéraments ! Je citerais Valéry Giscard d'Estaing aussi, car il a réussi à faire accoucher de cette société en laquelle il croyait (droits des femmes, vote des jeunes, IVG…) et ce faisant, il a transformé le pays.

La démonstration de la Dame de fer

Margaret Thatcher a su, elle aussi, donner au monde une leçon de stratégie : pour consolider son pouvoir flageolant et réaliser ses ambitions pour la Grande-Bretagne, elle s'est appuyée sur l'effet majeur d'une guerre gagnée. Fin 1981, un sondage faisait d'elle le Premier ministre britannique le moins aimé de tous les temps. Deux ans plus tard, en 1983, elle était réélue triomphalement et, malgré des mesures impopulaires, allait rester au 10, Downing Street jusqu'en 1990. La guerre des Malouines fut le sommet de sa colline politique.

À l'origine, le Royaume-Uni avait commis l'erreur de ne pas protéger les Malouines. Le 2 avril 1982, des fusiliers marins argentins débarquent sur ces îles britanniques situées à cinq cents kilomètres de leurs côtes. Londres se trouve à treize mille kilomètres de là : une distance synonyme d'impuissance à répondre par la force à la force – du moins c'est ce qu'imagine la junte au pouvoir à Buenos Aires. Pourquoi les Anglais viendraient-ils se battre pour une poussière d'empire de deux mille âmes ? Les militaires argentins font deux paris : d'abord, la Grande-Bretagne ne se lancera pas dans cette aventure ; ensuite, si elle s'y lance, elle n'obtiendra pas l'indispensable soutien des États-Unis, encore marqués par la doctrine Monroe[22]. Ces deux paris correspondent

aux deux effets majeurs que recherche la Dame de fer et pour lesquels elle mobilise tous ses efforts.

De toute évidence, les Argentins ont sous-estimé la détermination de Mrs Thatcher et son sens de l'opportunité. Entre ses conseillers qui pensent que l'on peut « s'en sortir sans un combat » – certains planchent même sur une cession des Malouines ! – et les députés qui lui disent que leurs électeurs « veulent du sang », elle choisit d'écouter ceux qui souhaitent en découdre : rien à ses yeux ne serait plus humiliant et dévastateur qu'une défaite par lâcheté, alors qu'une victoire modifierait à son profit le paysage politique.

C'est une course contre la montre. Le parallèle avec l'affaire du canal de Suez est édifiant : les alliés anglo-français auraient pu l'emporter à Suez, en 1956, s'ils n'avaient pas gaspillé quatre mois avant de réagir militairement. Ils auraient dû intervenir, de fait, au moment où ils avaient le soutien de la communauté internationale et de l'opinion publique dans leurs pays respectifs. Contrairement à Anthony Eden, Margaret Thatcher commence donc par s'assurer le soutien de la communauté internationale : celui des Nations unies, avec la condamnation de l'invasion argentine par le Conseil de sécurité, puis de la Communauté européenne, l'archipel des Malouines bénéficiant du statut de territoire associé.

Georges Assima, historien et ancien universitaire, explique que la leçon de stratégie de Mrs Thatcher a reposé sur sa capacité à convaincre les Américains de la soutenir – car une fois les États-Unis derrière elle, la victoire ne faisait aucun doute. C'était en quelque sorte l'effet majeur à l'intérieur de cet effet majeur que constituait la guerre des Malouines pour installer définitivement son pouvoir. « L'interlocuteur qu'il fallait […] rallier à tout prix était les États-Unis qui considéraient que les Britanniques faisaient "beaucoup de bruit pour rien", dans ce qui deviendra bientôt un bras de fer, analyse Georges Assima. Washington ne pouvait guère tolérer le déclenchement d'une guerre d'allure postcoloniale sur le continent américain, et cela pour quelques arpents de terre sur lesquels se croisaient davantage de placides moutons que d'habitants,

malgré la présence de quelques prometteuses nappes de pétrole. Par ailleurs, la junte argentine était d'un précieux concours pour Washington dans la lutte contre les mouvements de libération marxisants d'Amérique latine, voire contre le retour au pouvoir des péronistes à Buenos Aires[23]. »

Il faudra toute l'énergie de Thatcher, pour ne pas dire la furie, de Thatcher exploitant avec habileté chacun des ressorts de la diplomatie pour convaincre l'administration Reagan que les États-Unis ont plus à perdre en s'opposant à Londres qu'à gagner en soutenant l'Argentine : « En somme, continue Assima, une relation de maître à disciple revisitée avec les États-Unis, ressuscitant des temps déjà anciens. »

Margaret Thatcher procède alors à une démonstration de force : elle envoie aux Malouines vingt-cinq mille hommes, soixante et un navires de combat et la Royal Air Force. Mais plus importante encore pour la victoire finale sera l'acceptation par les États-Unis des zones d'exclusion militaire décrétées par Londres et la fourniture des technologies électroniques indispensables pour surveiller le champ de bataille. Le 1er mai 1982, le raid aérien de l'opération Black Buck sur Port Stanley fait date. Et le 14 juin, après deux mois de conflit, Mrs Thatcher triomphe, en dépit du coût élevé de la guerre : deux cent cinquante morts, vingt avions et six vaisseaux perdus pour l'armée britannique, un millier de morts dans les rangs argentins. Face aux mineurs, aux syndicats du British Gas ou aux manifestants de Trafalgar Square – l'ennemi intérieur, après l'ennemi extérieur –, Margaret peut désormais se présenter en « Dame de fer ». Son effet majeur atteint, elle a les mains libres, ou presque, pour conduire ce que beaucoup d'analystes considèrent comme une révolution à la fois politique, idéologique et économique.

Général Bertrand Ract-Madoux*

Ancien chef d'état-major de l'armée de terre

« Le rôle du stratège ? Mettre en place les conditions du succès. »

Le problème du stratège est de façonner les conditions, donc de définir les actions déterminantes qui permettront, dans la durée, de parvenir au résultat stratégique espéré. Cela suppose de savoir se retourner vers le passé pour comprendre ce qui s'est révélé être stratégique. Deux exemples concrets.

Le premier concerne la préservation des effectifs de l'armée de terre, ceux que j'estimais indispensables à l'exécution des missions qui lui étaient confiées. Lorsque je commandais cette institution, entre 2011 et 2014, ma vision s'est trouvée confrontée à celle de l'exécutif qui, sous la contrainte de la croissance constante des dépenses sociales et toujours marqué par l'idée fallacieuse des « dividendes de la paix », souhaitait en réduire fortement les effectifs. L'opposition frontale n'aurait servi à rien. La seule façon de parvenir à mon objectif stratégique était de prouver que les missions des forces terrestres justifiaient la préservation de leur format, ce que je fis avec acharnement. Je me suis ainsi attaché à démontrer que l'armée de terre devait pouvoir déployer dix mille hommes très rapidement sur le territoire national en cas de crise. À force de persuasion, la mesure fut retenue dans le Livre blanc de la défense et de la sécurité nationale 2013. Heureusement ! Ce fut exactement l'effectif que nous dûmes, sur un claquement de doigts, mettre sur le terrain au lendemain des attentats de Charlie Hebdo en janvier 2015. Cela conduisit d'ailleurs le président Hollande à annuler, sur suggestion de mon successeur, la mesure de déflation d'effectifs de onze mille hommes prévue dans la loi de programmation militaire (LPM) 2013-2019.

Le deuxième exemple remonte à l'hiver 2003-2004. Je commandais alors la 2e brigade blindée et j'avais été affecté à l'opération Licorne en Côte d'Ivoire en qualité de commandant tactique des forces françaises. À mon départ, j'avais été reçu par le chef d'état-major des armées, qui m'avait donné deux objectifs stratégiques : le premier était de consolider la « zone de confiance » qui coupait le pays en deux en séparant les rebelles du Nord des forces armées du président Laurent Gbagbo, le deuxième de parvenir à déployer des éléments de la force Licorne jusque dans le nord de la Côte d'Ivoire. J'ai compris que, au fond, ce que recherchaient les deux antagonistes était que nous les empêchions de se faire réciproquement du mal. Ma réflexion préalable m'a ainsi conduit à définir trois axes d'effort qui permettraient de réaliser l'état final recherché. Le premier était d'obtenir la confiance des deux partis, les légalistes et les rebelles, en travaillant

en parallèle avec les deux chefs d'état-major ou équivalents. Le deuxième était de tirer parti de chaque occasion pour démontrer que la « force impartiale », la nôtre, était bien neutre. Le troisième, plus concrètement, était de persuader les rebelles du Nord de libérer la cinquantaine d'officiers qu'ils retenaient prisonniers depuis 2002 et de les ramener libres à Abidjan. Efforts et persuasion sur les trois axes, et puis… banco ! Les conditions du résultat attendu ayant été créées, nous avons pu renforcer la zone tampon et surtout déployer la force Licorne dans tout le nord du pays, et obtenir ainsi l'effet stratégique recherché par le haut commandement.

L'entreprise ou le succès par l'effet majeur

Une entreprise souhaitant conquérir un nouveau marché doit s'interroger : quel effet majeur garantira mon succès ? Quel est le point de bascule sur lequel je dois concentrer efforts et moyens ? « Je trouve utile de se rappeler la *resource-based view* de la stratégie – la théorie du management par les ressources –, note Olivier Sibony. La bonne stratégie est celle qui permet le meilleur rendement des ressources rares. Autrefois, l'argent était la ressource rare, d'où les matrices de stratégie de portefeuille permettant de répartir le cash. Aujourd'hui les ressources rares sont les talents… et la réputation. » Comment utiliser au mieux ces précieux atouts ?

L'histoire économique récente montre que ceux qui ont changé la donne – les disrupteurs, tels les Gafam – avaient défini un effet majeur, un premier objectif auquel ils ont tout sacrifié, mais qui, une fois atteint, leur a permis de s'emparer de ce leadership dont ils sont aujourd'hui indélogeables. Pendant des années, Jeff Bezos, d'Amazon, a tenu tête à ses investisseurs en imposant des pertes trimestrielles récurrentes parce qu'il suivait son obsession : être capable de livrer tout client et toute marchandise en vingt-quatre ou quarante-huit heures, en deux clics, et donc investir dans la logistique pour y parvenir. Il lui fallait posséder l'outil, les entrepôts, les robots, et fixer les circuits de livraison. Il savait qu'il ne gagnerait pas d'argent tant qu'il n'aurait pas le volume de

clientèle suffisant, et il a imposé ce choix à ses actionnaires. À leur grand dam, il continuait d'investir pour élargir son offre au lieu d'engranger des bénéfices en se concentrant sur ce qu'il savait déjà livrer. Résultat, Amazon a atteint la taille critique, il est irrattrapable.

Google, né en 1998, n'était à l'origine qu'un petit concurrent du moteur Altavista. Mais il savait comment le vaincre : rendre la recherche d'une page évidente – c'est-à-dire simple et intuitive – pour l'utilisateur novice d'Internet. Pour y parvenir, il a dû « scanner » des milliards de pages, en l'occurrence l'ensemble des contenus du Net, une tâche coûteuse et sans cesse à recommencer, nécessitant d'investir dans des cohortes de serveurs. Mais une fois l'opération réalisée, la route était dégagée, et l'avantage comparatif tel que Google écrasait toute concurrence (sauf dans les pays totalitaires où le moteur américain est interdit, comme en Chine, où la place est réservée à Alibaba, et, dans une moindre mesure, en Russie, où Yandex est fortement encouragé même si Google n'est pas interdit).

Cet effet majeur obtenu, sa position devenait un peu plus dominante chaque jour, puisque chaque nouvelle recherche d'un internaute permettait de rendre le moteur plus efficace. Les premières années, Google ne gagnait pas d'argent pour autant ; cela n'avait jamais été son objectif prioritaire et le monde économique doutait qu'il y parvienne un jour. Mais Larry Page et Sergey Brin, ses fondateurs, savaient qu'une fois hégémoniques, ils trouveraient un modèle économique. De fait, il leur a suffi de rendre payante l'apparition d'un annonceur sur la première page des résultats de recherche… et les milliards de dollars ont afflué.

Quant à Apple, il est toujours resté fidèle au leitmotiv instauré par son fondateur Steve Jobs : un nouveau produit lancé sur un marché existant – qu'il s'agisse d'un lecteur MP3, d'un smartphone, d'un ordinateur, etc. – doit offrir une rupture majeure dans l'ergonomie d'utilisation et le design, les deux étant indissociablement liés. Tant qu'il n'affiche pas de valeur ajoutée évidente en matière de praticité et de look, le nouveau produit ne sort pas, point final. Peu

importe le coût supplémentaire que provoquent les avancées indispensables, il sera répercuté sur le prix de vente de l'appareil. Avec ses collaborateurs, Steve Jobs n'a jamais cédé sur cet impératif qu'il considérait comme son effet majeur, celui dont tout découle. Ses appareils sont tous d'utilisation plus intuitive que les autres, et ont un design plus abouti. L'iPhone, bien plus pratique et élégant que le BlackBerry – l'outil des dirigeants, à l'époque –, et bien plus utile que les téléphones portables d'alors (il permettait de lire ses mails !), a fait d'entrée de jeu la différence, malgré son prix prohibitif. Mais avec Apple, le prix ne compte pas.

Priver son concurrent de son avantage comparatif peut également constituer une stratégie gagnante. Au milieu des années 1980, face à la Brink's, leader mondial du transport de fonds, l'entreprise Valtis fait ce choix en cherchant à s'implanter localement sur le même marché. Plutôt que de lutter frontalement contre son concurrent solidement installé dans le secteur de la protection absolue, elle produit un effet décisif en introduisant sur le marché un système innovant, qui repose non sur la sécurisation des biens, mais sur la suppression de la convoitise. Les fonds sont placés dans des conteneurs suivis électroniquement et qui s'autodétruisent à la moindre tentative d'effraction ; lorsqu'un malfaiteur tente d'ouvrir le conteneur, les billets se recouvrent d'encre indélébile et deviennent inutilisables. Les paquets de petites et grosses coupures peuvent donc être transportés de manière beaucoup moins coûteuse, en véhicule banalisé, presque sans escorte. Personne ne vole ce qu'il ne pourra utiliser.

Enfin, l'effet majeur de plus en plus recherché par les grandes entreprises, lorsqu'elles veulent lancer un produit grand public avec des moyens limités, consiste à convaincre les influenceurs. Il peut s'agir de personnalités médiatiques – acteurs de cinéma, chanteurs, humoristes, animateurs télé… –, de revendeurs importants ou de youtubeurs. Dans le domaine de la beauté ou de la mode, certaines youtubeuses sont ainsi incontournables. Les rencontrer et les convaincre permet de créer un effet boule de neige et de démultiplier les

contacts prescripteurs. Selon la société Klout qui en avait fait son métier, l'*earned media* (couverture médiatique gratuite) aurait un effet quatre fois plus important sur la marque que le *paid media* (publicité payante).

Ainsi, pour le lancement de la 4G d'Orange, Klout a-t-il contacté vingt-six influenceurs qui ont généré quatre millions huit cent mille impressions, c'est-à-dire des contenus relatifs à ce sujet qui apparaissent sur le fil d'actualités ou dans les résultats de recherche des utilisateurs. Pour les équipes marketing d'Orange, le haut de la colline était atteint : la pierre pouvait rouler d'elle-même jusqu'en bas…

1. Michel Vaissaire, *Diriger par les essentiels*, Klog éditions, 2020.
2. Pierre Fayard, *Comprendre et appliquer Sun Tzu*, Dunod, 2007.
3. Raymond Recouly, *Le Mémorial de Foch*, *op. cit.*
4. Préface d'André Martel au livre du maréchal Foch, *Des principes de la guerre*, Imprimerie nationale, 1997.
5. Sir Rupert Smith, *L'Utilité de la force*, Economica, 2007, p. 17.
6. Napoléon Ier, *De la guerre*, *op. cit.*
7. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*
8. Max Schiavon, *Le livre qui va faire de vous un chef*, *op. cit.*
9. Napoléon Ier, *De la guerre*, *op. cit.*
10. Cité par Jean Autin, *Foch ou le Triomphe de la volonté*, Perrin, 1987.
11. Charles de Gaulle, *Le Fil de l'épée*, Plon, 1932.
12. Raymond Recouly, *Le Mémorial de Foch*, *op. cit.*
13. Raymond Recouly, *Le Mémorial de Foch*, *op. cit.*
14. Franz-Olivier Giesbert, *François Mitterrand, une vie*, Seuil, 1996.
15. « Proportionnelle en 1986 : "C'était un coup politique de Mitterrand" », *Libération*, 20 février 2021.
16. Dwight Eisenhower, *Croisade en Europe*, Nouveau Monde Éditions, 2015.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. La contre-attaque allemande victorieuse de Kasserine, en Tunisie, fin novembre 1942, sur les flancs étirés de l'armée américaine a failli avoir des conséquences dramatiques pour celle-ci.

20. Dwight Eisenhower, *Croisade en Europe*, *op. cit.*

21. *Ibid.*

22. La doctrine de Monroe a longtemps déterminé la politique étrangère américaine. Selon les principes établis par le cinquième président des États-Unis, James Monroe (1817-1825), elle condamne toute intervention européenne dans les affaires des Amériques.

23. Georges Assima, « La leçon de stratégie de Maggie Thatcher », *Le Temps*, 23 janvier 2012.

6

La liberté d'action

Une compétition pour être en capacité d'agir

> « Le combat pour la liberté d'action est l'essence de la stratégie. La protection de sa propre liberté d'action et l'aptitude à priver l'adversaire de la sienne constituent les bases du jeu stratégique. »
>
> Général BEAUFRE

Dans les deux volumes de Lewis Carroll, la liberté d'action d'Alice est sans cesse entravée : dès son atterrissage dans son nouveau monde, elle tente de se rendre dans le jardin merveilleux, mais elle est trop grande pour franchir la porte. Elle boit tout le contenu de la fiole pour réduire sa taille, mais elle devient alors trop petite pour saisir la clé. Ayant à nouveau grandi, elle se retrouve coincée dans la maison du Lapin blanc, un de ses bras dépassant d'une fenêtre. Plus tard, le Lièvre de mars lui interdit de prendre le thé avec lui en arguant du manque de place alors que son immense table est presque vide. Puis la peur de la Reine rouge la paralyse ; elle n'ose pas parler devant une souveraine qui décapite pour un rien. Bref, pendant tout le récit Alice navigue à vue entre interdictions et impossibilités.

Les ennuis de l'héroïne illustrent l'une des difficultés de la stratégie ; elle est l'art de l'action, mais aussi un art « pour » l'action, ce que rappelle joliment

une citation attribuée à Winston Churchill : « Tant mieux si votre stratégie est belle, mais assurez-vous quand même qu'elle produise des résultats[1]. » Penser l'action n'est utile que si l'on peut la mettre en œuvre. Le statut d'acteur stratégique suppose la liberté d'agir : pas de liberté d'action, pas d'action, pas de stratégie.

Stratégie et liberté d'action sont à ce point indissociables que la seconde est la condition de la première : elle est au cœur de la conception et de l'agir stratégique.

Pas de stratégie sans liberté

Le raisonnement est simple : je ne peux agir que si j'ai la liberté de le faire et ne peux gagner malgré la volonté de l'autre que si celui-ci n'a pas la liberté de m'en empêcher. Cette évidence fait écrire à Xénophon, philosophe et chef militaire de la Grèce classique, que « l'art de la guerre est l'art de garder sa liberté d'action », et à Sir Lawrence Freedman que la stratégie est celui de « créer du pouvoir[2] », donc de se donner la possibilité d'imposer.

Cette vérité se traduit dans la pensée militaire par le principe de liberté d'action, qui, à travers les cultures, les lieux et les époques, se révèle être le seul principe universel et intemporel de la guerre. À tel point qu'il structure les jeux de stratégie emblématiques des deux grandes civilisations occidentale et asiatique : les échecs et le jeu de go. Le but du jeu d'échecs est de priver le roi adverse de toute possibilité de déplacement : ainsi immobilisé, il est échec et mat. Le joueur de go, lui, cherche sans relâche, en encerclant l'adversaire, à retirer les degrés de liberté des pions adverses afin de conquérir progressivement l'espace du goban, le plateau de jeu. Ce n'est pas par hasard que les Indiens d'Amérique montaient leurs embuscades dans les canyons, là où la liberté de mouvement est réduite…

La science utilise elle aussi cette notion. En mécanique, les degrés de liberté représentent les mouvements relatifs indépendants d'un solide par rapport à un

autre, chaque objet possédant naturellement six degrés de liberté : trois translations et trois rotations indépendantes. L'avion du cascadeur manie ces six degrés, alors que le conducteur automobile évite de trop jouer avec son axe de translation verticale ! Dans un moteur à explosion, le piston doit être libre de translater le long de son axe : s'il est grippé dans son cylindre, il lui est lié, devient inutile et ne peut plus transmettre la puissance de l'explosion à la bielle. Le moteur puis le véhicule s'arrêtent.

Ce concept de degrés de liberté est structurant au point de permettre d'orienter tous les raisonnements stratégiques.

Quel est mon capital en degrés de liberté ?

Un des problèmes du dirigeant politique est celui de ses degrés de liberté. Son action suppose des ressources politiques suffisantes, mais elles s'amenuisent rapidement avec le temps. Machiavel conseillait aux chefs d'agir très vite et de faire le plus dur dès le début de leur mandat. Au lendemain de l'élection, le nouvel élu est légitime et populaire ; il doit en tirer parti, car ensuite l'action sera plus difficile. C'est la *golden hour*, l'« heure d'or » des urgentistes hospitaliers où tout est encore possible (le malade doit être sur la table d'opération dans l'heure qui suit l'accident). Chaque décision érode par la suite le capital politique d'un dirigeant : l'évolution dans le temps de la courbe des satisfaits parle d'elle-même. Progressivement, la liberté d'agir se réduit, puis se fige tout à fait à l'approche des échéances électorales suivantes. Il doit donc préserver un capital politique minimal permettant la réélection. Dans nos démocraties, ce capital semble de plus en plus limité, la légitimité de l'élu étant vite contestée. On évoque les fameux « cent jours » d'un président de la République : le nouvel élu a tout intérêt à utiliser les trois premiers mois de son mandat pour lancer ses réformes prioritaires ou les plus clivantes, car il sera plus difficile de les réaliser quand sa courbe de popularité sera érodée.

En politique intérieure comme en politique extérieure, la question est toujours la même. Ai-je suffisamment de ressources pour gagner ? Sinon, dois-je adapter mon ambition, ou au contraire tenter de reconstruire le capital politique qui me permettrait de réformer ? Quel est mon degré de liberté par rapport à l'opinion publique, à l'opinion internationale, aux directives européennes ? Quel est mon capital de liberté budgétaire, financière, technologique ? Dois-je supporter la domination d'un grand pays protecteur qui me placera en position de sujétion, m'imposera l'extraterritorialité de son droit et ses règles commerciales, ou est-il possible de forger mon autonomie stratégique, synonyme de liberté d'agir ?

La contextualisation initiale – l'analyse du champ des contraintes et des ressources – à laquelle doit se livrer le chef d'entreprise n'est pas différente : sa stratégie doit être conçue puis conduite en fonction des degrés de liberté dont il dispose. En interne, sa stratégie sera forcément limitée par ses ressources humaines et sa capacité ou non à les adapter à son ambition : ses collaborateurs, son comité de direction, sont-ils capables techniquement et psychologiquement de s'engager dans ce projet ? Il sera également contraint par ses ressources matérielles, techniques et financières : capacité d'endettement, fonds propres, trésorerie… En externe, la question des degrés de liberté se pose de la même manière. Comment suis-je perçu par mon banquier, puis-je entrer sur ce marché déjà fortement tenu par d'autres concurrents ? Cette analyse de mes degrés de liberté détermine mon action, l'arbitrage se faisant toujours entre limiter l'action en fonction des degrés de liberté dont je dispose et accroître ces derniers pour augmenter ma capacité d'action. Contracter un emprunt, par exemple, me donne des degrés supplémentaires de liberté… et m'en enlève en même temps.

Le chef militaire se pose des questions analogues. De quelle liberté de manœuvre dispose-t-il vis-à-vis de son autorité politique ? Quelle est sa liberté par rapport à l'opinion publique, sachant qu'une menace vitale lui en donnera beaucoup plus qu'un conflit périphérique aux enjeux mal compris ? Quelle

liberté, donc quelles possibilités de manœuvre et d'audace, lui donnent les capacités dont il dispose – avions, blindés, infanterie, etc. ? Que lui permettent le moral des troupes et leur foi dans la mission à remplir ? De l'évaluation de ces degrés de liberté se déduit la manœuvre possible et la durée de son exécution.

Les degrés de liberté de l'autre

L'analyse de mes degrés de liberté permet de concevoir ma stratégie, de déterminer l'ambition raisonnable et les voies pour l'atteindre. À l'inverse, la liberté d'action de mes concurrents constitue pour moi une contrainte.

En politique intérieure, le dirigeant s'interroge sur la liberté d'action des leaders syndicaux par rapport à leur base et en déduit les compromis envisageables. Il se questionne sur celle de sa majorité au Parlement et veille à brider les frondes pour être capable de faire passer ses réformes. *Idem* en politique extérieure : la question n'est pas tant de savoir ce que pense le dirigeant voisin que de quelle liberté d'action il dispose lui-même par rapport à son opinion publique, ses capacités budgétaires ou matérielles.

Le chef d'entreprise sonde la liberté financière – réserves, fonds propres, actifs, capacité d'endettement – dont dispose son concurrent pour l'attaquer sur son propre marché, ou celle dont il jouit par rapport à son actionnaire. Une caisse de retraite ne réagit pas comme un conseil de famille ou un fonds activiste !

Le raisonnement du chef militaire n'est pas différent. Il détermine, en fonction des moyens de son adversaire, sa liberté de manœuvre ; il mesure sa capacité à renforcer ses capacités, donc ses degrés de liberté ; il évalue la liberté que lui donne sa morale ou sa religion au regard de l'emploi de moyens et de procédés. Puis, la partie lancée, il réduit l'incertitude qui provient de la liberté adverse : comme aux échecs, la liberté de choix de l'autre est le principal facteur d'indétermination. L'art de la guerre consiste donc aussi à rendre

prévisibles les coups de l'adversaire en limitant ses possibilités, à tel point qu'elles finissent par devenir transparentes. Privé de ses pièces maîtresses, le roi dispose de moins en moins d'options, devient de plus en plus prévisible, puis concède la défaite avant même d'avoir été battu !

Laurent Burelle

Président de Plastic Omnium

« Les dirigeants des groupes familiaux ne sont pas plus libres de leur stratégie que les autres. »

Je m'étonne quand j'entends dire que les dirigeants qui sont aussi actionnaires de leur société sont plus libres que les autres. La différence entre le dirigeant actionnaire et celui qui ne l'est pas, c'est qu'il est… actionnaire, justement ! Le poids sur ses épaules est donc plus lourd. Diriger une entreprise familiale, quand on fait partie de la famille, c'est avoir la responsabilité du patrimoine des siens… Certes, s'il est suivi dans ses décisions, le dirigeant actionnaire peut sembler disposer d'une plus grande marge de manœuvre ou d'une plus grande rapidité de décision si le concert familial fonctionne bien. Mais le contraire est aussi vrai : le dirigeant salarié, surtout s'il n'a pas d'actionnaire dominant, est bien plus libre de ses mouvements. Si cela ne marche pas comme il veut, il peut décider de quitter l'entreprise. Ce n'est pas le même capitalisme, il ne s'inscrit pas dans la même durée ! La liberté n'est pas là où vous le croyez.

Le dirigeant actionnaire a sans doute, s'il est bien soutenu, une latitude plus grande pour bâtir une stratégie « hors des clous ». Mais il ne faut pas généraliser. Prenez Herbert Diess, le président de Volkswagen, dont Porsche SE détient 52 % du capital. Il a décidé dès 2019 de tout miser sur l'électrique. Il « joue la ferme[3] » sur cette conviction ! À l'inverse, l'État français ne détient que 14 % de Renault, mais exerce une grosse influence sur sa stratégie. En fait, le vrai clivage réside dans la présence ou non d'un actionnaire « contrôlant ». Et dans son exigence en matière de rentabilité des capitaux. Un actionnaire public, qu'on pourrait croire plus attaché au long terme, peut être focalisé sur le rendement, alors que des actionnaires familiaux – regardez Bouygues ou Decaux en 2020 – peuvent passer leur tour de dividendes. La vertu – si tant est qu'il soit vertueux de ne pas distribuer, ce que je ne crois pas ! – n'est pas non plus là où vous le croyez.

Les piliers de ma stratégie sont les cinq « i » : investissement, innovation, internationalisation, indépendance, inclusion. L'investissement est la mère de toutes les batailles. L'échec d'une génération vient généralement de l'absence d'investissement. Car il conditionne l'innovation, et tous les grands succès industriels mondiaux sont du « shumpeterisme[4] » : l'innovation l'emporte toujours. L'internationalisation, elle, est indispensable dans une industrie mondiale comme l'automobile. Ce sont là les trois premiers impératifs qui me guident.

Ensuite, il y a l'indépendance, à condition qu'elle ne soit pas un frein à l'investissement. Car on peut faire un autre choix : prenez Dubrule et Pélisson, les

fondateurs d'Accor. Ils ont fini avec 1 % du capital chacun, mais 1 % d'un leader mondial ; leur priorité a été la croissance et l'innovation. Enfin, il y a l'inclusion au sens large (la RSE : responsabilité sociale des entreprises). Elle est essentielle d'abord pour recruter des jeunes, ensuite parce que le respect de l'environnement peut être facteur de croissance et de création de richesse. Quand j'ai convaincu mes actionnaires familiaux d'investir massivement dans l'hydrogène il y a quatre ans, j'ai vu que c'étaient de vrais industriels entrepreneurs : ils ne m'ont pas demandé de chiffrer le *return on investment* (ROI) ! Comme moi ils croyaient au besoin de transport de l'humanité et à la nécessité de penser à sa survie, donc de limiter les émissions de CO_2... À partir de là, à moi de créer les conditions du succès pour, en fonction de nos compétences industrielles, inventer des produits désirables permettant de transporter à bas prix dans des conditions sûres. Voilà au fond ma vision et ma stratégie !

La pertinence des degrés de liberté

Comme pour les autres constituants de la stratégie, les degrés de liberté – les miens et ceux de l'autre – n'ont de valeur que contextuelle.

L'éthique et la morale peuvent par exemple contraindre leur emploi. Ainsi en est-il de l'usage de la force armée, ce qui explique la décroissance du rendement politique d'armements pourtant de plus en plus performants. Les puissances occidentales ont conquis leurs colonies grâce à l'usage souvent débridé d'une violence qui a perdu peu à peu toute sa légitimité morale et ne pouvait plus être utilisée pour les conserver. La sophistication de la civilisation, la transparence du monde, l'instantanéité de l'information réduisent aujourd'hui la liberté d'action des gouvernements dans l'emploi de la force. La conscience mondiale, la tyrannie de l'humanisme – celle qui fait de l'homme une valeur absolue supérieure à toutes les autres, dont la société ! – et le règne du droit universel jouent désormais un rôle majeur d'arbitrage dans l'usage des degrés de liberté. Ainsi, les gouvernements occidentaux sont régulièrement obligés de renoncer aux meilleures de leurs technologies et à certaines

opérations militaires qu'ils jugent pourtant nécessaires parce qu'elles choqueraient l'opinion publique.

Par ailleurs, l'inadéquation au contexte rend inutile tel ou tel type de degré de liberté. Ainsi, l'hyperpuissance américaine cumule l'hégémonie militaire, économique et culturelle, et pourtant ce Léviathan ne semble plus disposer que d'une puissance vaine, incapable de réguler le monde et d'y faire prévaloir ses intérêts. Le remplacement des conflits conventionnels d'État à État par des guerres au sein des populations, de plus en plus souvent contre des groupes terroristes, a progressivement altéré la pertinence des multiples degrés de liberté qui conféraient naguère aux États-Unis leur puissance théorique ; leur débâcle en Afghanistan ne l'a que trop montré.

Ainsi, les degrés de liberté n'ont pas de valeur intrinsèque : ils ne valent que par leur adaptation au projet de l'acteur stratège et par leur pertinence au regard des circonstances stratégiques.

Le stratège conçoit son action en fonction des degrés de liberté

Premier questionnement du stratège : quelle est ma marge de manœuvre, quelle est celle de mes concurrents ? Puis-je concevoir et conduire ma stratégie comme je l'entends, ou bien dois-je d'abord ajuster quantitativement et qualitativement mes degrés de liberté pour être en mesure de réaliser mon ambition ?

Le dirigeant politique qui dispose d'une puissante flotte, s'il veut agir au fin fond du Sahel, verra son action bornée par les capacités de ses unités terrestres. De la même manière, s'il possède un important arsenal nucléaire, cette arme de dissuasion n'augmentera en rien ses degrés de liberté face à des black blocs en mal de saccage dans la capitale ! Ses degrés de liberté ne proviendront dans ce cas que des capacités des gendarmes mobiles et des CRS. Pire encore, le gouvernant aura beau posséder de remarquables forces de l'ordre, si leur utilisation n'apparaît pas légitime aux yeux de l'opinion publique, il ne sera pas

libre de leur emploi. À lui donc – par un travail de persuasion psychologique dans le dernier cas – d'accroître ses degrés de liberté pour les rendre compatibles avec sa stratégie. Le plus petit de ces degrés sera le « maillon faible », celui qui cantonne sa liberté.

Anticiper puis contenir l'intention stratégique de l'adversaire, c'est comprendre de quelles libertés il dispose, puis tenter de les limiter pour augmenter les miennes. Chef militaire, je cherche à réduire les degrés de liberté de l'autre – liberté de mouvement, réserve de forces, ou encore ces ressources rares qui sont mes premières cibles puisque leur rareté limite son action. Homme politique, je peux, grâce aux réseaux sociaux, déstabiliser le dirigeant adverse pour éroder sa légitimité ou décréter un embargo pour brider ses capacités.

Les stratégies, qui se développent dans un espace multidimensionnel, supposent la convergence d'actions dans des champs différents : sociétal, psychologique, économique, diplomatique, politique, etc. Le champ où la liberté d'action est la moindre les dimensionne. Les mouvements de résistance l'ont compris. Ils agissent là où, malgré la faiblesse de leurs moyens, ils conservent une certaine liberté. Pour eux, pas d'affrontement direct, mais le choix des zones où l'action demeure possible : les vulnérabilités matérielles adverses, ou la ténacité des armées, des peuples et de leurs dirigeants.

Ainsi Hitler, entre 1936 et 1939, tire parti avec maestria de ses maigres marges de liberté. Plus faible que ses adversaires réunis, le chancelier grignote tranquillement l'espace européen, de la remilitarisation de la Rhénanie (1936) à l'annexion de la Bohême-Moravie (1939) en passant par celle de l'Autriche et des Sudètes (1938), sans provoquer la moindre réaction militaire de la France ou de la Grande-Bretagne. André Beaufre explique aussi que pendant la guerre froide, « avec l'arme atomique, le danger d'ascension aux extrêmes était devenu si grand que la marge de liberté d'action s'était considérablement rétrécie, mais elle subsistait encore, comme l'ont montré les nombreux conflits limités qui se

sont produits à partir de 1950 (Corée, Indochine, Afrique du Nord, Israël, Hongrie, Suez, Congo, Cuba, Berlin)[5] ».

Pour lui, plus la marge de liberté d'action se rétrécit, plus son exploitation est importante, plus celle-ci doit être menée finement. Ce constat l'amène à définir la stratégie comme l'art de savoir exploiter au mieux sa marge de liberté. Dans le domaine militaire, le lien est évident : à la liberté d'action totale correspond l'attaque frontale et directe ; à la réduction de cette liberté répondent les manœuvres indirectes et périphériques. La marge de liberté impose le type d'affrontement.

Jean-Louis Bruguière

Ancien juge spécialisé dans la lutte antiterroriste

« Ce qui a fait ma force,
c'était ma liberté d'action. »

Les démocraties occidentales souffrent d'une vraie déficience de la pensée stratégique : les dirigeants sont dans l'immédiateté et le principe de précaution, ce qui est contraire à la démarche stratégique. La stratégie est pourtant possible, c'est une affaire de volonté.

Je prendrai comme exemple la stratégie mise en œuvre dans l'affaire de l'attentat du DC-10 Brazzaville-Paris, qui fit cent soixante-douze victimes en septembre 1989 au-dessus du désert du Ténéré. Ma vision stratégique ? Trouver la vérité, et l'imposer. En juin 1990, un témoin congolais conduit les enquêteurs français sur la piste libyenne. Je mène mon enquête dans plusieurs pays, du Congo au Canada, en passant par le Zaïre, le Tchad, les États-Unis, la Libye et le Niger. Pas à pas, je reconstitue l'ensemble de l'opération à partir de témoignages et d'éléments matériels. En 1991, les États-Unis accusent la Libye d'avoir perpétré l'attentat de Lockerbie qui a fait deux cent soixante-dix morts trois ans plus tôt, et mettent en accusation deux agents libyens. Le 31 octobre de la même année, je lance des mandats d'arrêt internationaux contre quatre officiels libyens, puis un peu plus tard contre deux autres ressortissants, dont le beau-frère de Kadhafi, numéro deux des services secrets libyens.

La mise en cause de la Libye provoque des réactions négatives de certains milieux au sein de la communauté internationale, et des manœuvres politico-diplomatiques destinées à étouffer une vérité gênante. Cette piste ne semble pas convenir en France à des réseaux d'influence soutenus par quelques médias ; tout au long de l'instruction, les pressions sont vives, les attaques multiples, une campagne d'information cherchant même à aiguiller l'enquête vers des pistes iranienne ou syrienne. Pourtant, mon combat aboutit : en 1999, la cour d'assises spéciale de Paris condamne par contumace les six accusés.

Ce qui a fait ma force, c'était ma liberté d'action : j'ai utilisé mon indépendance garantie constitutionnellement comme une arme juridique. Mais même si j'étais un juge indépendant, je ne pouvais agir seul. Car il s'agissait d'une affaire à dimension internationale avec de fortes incidences diplomatiques et sécuritaires demandant le soutien de l'exécutif. Solliciter le soutien de ministères régaliens ne signifie pas se compromettre avec le politique ni transiger sur son indépendance, c'est, dans une vision stratégique du rôle de la justice dans une affaire hautement sensible, obtenir le concours de l'exécutif pour aboutir à la manifestation de la vérité. C'est

penser à réunir dans un même dessein – celui de la recherche de la vérité – tous les acteurs régaliens dans une synergie opérationnelle originale, même si la démarche du juge pouvait gêner à court terme notre diplomatie ou contrarier une ligne politique. J'ai ainsi, dans le cadre d'une démarche stratégique intégrant le nécessaire soutien de l'exécutif, fini par convaincre l'État que la Libye était bien impliquée. Et en 2003, quinze ans après l'attentat, le colonel Kadhafi a payé une forte indemnité aux familles des victimes…

L'intégration de toutes les données et la coordination d'actions complémentaires en France et à l'étranger au service d'une seule vision stratégique furent décisives. L'intrication du judiciaire, du renseignement, du diplomatique, du militaire, au service d'une seule vision de long terme a permis de créer un rapport de forces favorable face à cet adversaire. Cette capacité à mobiliser tout l'appareil d'État – malgré certains aspects potentiellement gênants pour le politique – sous la conduite du juge chargé des investigations a surpris certains États étrangers. Ces derniers n'avaient peut-être pas une culture stratégique impliquant la primauté du judiciaire pour la résolution d'affaires complexes à forte implication internationale.

Le stratège, dans un tel cas, doit avoir une vraie capacité à conceptualiser, puis à se faire entendre des politiques alors que son action ne leur sera d'aucune rentabilité à court terme. Ensuite, il lui faut de l'intuition et de l'audace : définir un objectif de long terme, les voies et moyens, puis savoir avec obstination tirer parti des opportunités, ce qui suppose une planification assez large et souple. Finalement, autorité, légitimité et persévérance sont les clés du succès stratégique.

Agir, c'est dépenser des degrés de liberté

Si les degrés de liberté circonscrivent l'ambition du projet stratégique, ils sont aussi un capital progressivement investi qui doit avoir un ROI (retour sur investissement).

Les actifs financiers engagés par un entrepreneur dans une action donnée ne sont plus utilisables pour une autre manœuvre. Ses possibilités d'action se trouvent donc réduites. Économiser ses moyens revient à préserver sa liberté.

Agir, c'est dépenser des degrés de liberté qui sont, en quelque sorte, le carburant de la stratégie : agir diminue le capital de liberté !

Le stratège n'a pourtant pas le choix. L'inaction lui épargnerait de dépenser des degrés de liberté, mais elle le condamnerait à terme à les perdre tous, puisque l'espace stratégique est le lieu de la prédation des libertés. Celui qui n'agit pas tombe inexorablement sous le contrôle de celui qui agit et perd ainsi toute liberté d'action. Cette dernière doit donc se penser en matière de flux et non de stocks. Le stratège consomme des degrés de liberté ; si cet engagement ne lui en procure pas davantage en retour, il est condamné. Il est impératif que le solde soit positif, ce qui n'est possible que pour l'un des acteurs stratèges, puisque l'exercice est un jeu à somme nulle, le perdant subissant la volonté de l'autre. Cette conception de l'interaction stratégique comme négoce de libertés d'action conduit Denis Drouin à affirmer fort justement que les degrés de liberté constituent la vraie « monnaie stratégique[6] ».

Au stratège de poursuivre cette manœuvre d'engagement, de gain, de reconstruction ou de moindre utilisation de ses degrés de liberté. Le politique évite ainsi de gaspiller son capital de popularité en prenant des décisions impopulaires mais au rendement faible : ce fut l'une des premières erreurs d'Emmanuel Macron que d'accepter que son gouvernement rogne de cinq euros les allocations logement. Au prix d'une même chute dans les sondages, il eût mieux valu repousser de deux ans l'âge de la retraite…

Le dirigeant d'entreprise surveille son taux d'endettement pour conserver de la capacité de manœuvre ; il préserve sa capacité d'investissement et d'innovation pour ne pas subir passivement le marché et la concurrence ; il évite de dépendre d'un nombre trop réduit de clients ou de fournisseurs, voire de produits ; il brevette ses innovations pour protéger son espace de liberté…

Finalement, qu'il s'agisse d'un État, d'une armée ou d'une entreprise, c'est bien sa puissance réelle et non théorique, donc son capital en degrés de liberté dans chacune des dimensions de l'univers stratégique, qui définit sa marge de manœuvre.

Veolia-Suez, Wendel-Saint-Gobain : des luttes pour la liberté

Un bon exemple de conflit stratégique mettant en évidence l'engagement de degrés de liberté est la bataille entre les géants de l'eau et des déchets Veolia et Suez, qui commence au dernier trimestre 2020. Ils représentent à eux deux plus de la moitié du marché de l'eau potable en France, et 44 % du marché de l'assainissement collectif. Ils se sont tous deux diversifiés dans le recyclage et le traitement des déchets. Le chasseur est Veolia (cent quatre-vingt mille salariés), le chassé Suez (quatre-vingt-dix mille salariés). Veolia est armé d'un fusil à double détente : le rachat de 29,9 % du capital de Suez, alors détenu par Engie – opération réussie le 5 octobre 2020, malgré l'opposition de l'État, actionnaire de référence mais minoritaire –, puis la menace d'une OPA sur le reste du capital. L'État et les salariés de Suez demandent des garanties sur l'emploi, car de telles fusions, conçues pour mettre en œuvre de fortes synergies, se font rarement sans dommages sociaux collatéraux ; quant aux collectivités locales, qui achètent l'eau aux deux acteurs, elles exigent de leur côté des garanties contre l'augmentation prévisible des tarifs du nouveau mastodonte. Veolia annonce déjà que s'il rachète Suez, il revendra, pour respecter le droit de la concurrence et ne pas être accusé de monopole, la branche « eau » de Suez au fonds d'investissement Meridiam.

C'est alors que Suez opère un mouvement stratégique majeur, une parade que personne n'a vu venir : il annonce avoir transféré son activité Eau France dans une fondation aux Pays-Bas, incessible pendant quatre ans, sauf décision contraire des administrateurs – évidemment nommés par Suez. Ce faisant, il limite légèrement sa marge de manœuvre, mais circonscrit considérablement celle de son concurrent. Ce dernier a beau trouver ce transfert « pitoyable » et laisser entendre qu'il saura riposter, il voit à court terme son capital de degrés de liberté fortement amputé, même si son capital proprement dit – les actions Suez qu'il détient – a augmenté et il ne renonce pas à l'opération.

La situation ne profite à personne, et un cessez-le-feu finit par être négocié en avril 2021. Veolia relève son prix par action, ce qui lui coûte un milliard six cents millions d'euros supplémentaires. Il renonce à six milliards neuf cents millions d'euros de chiffre d'affaires de Suez, dont cinq milliards trois cents millions correspondent aux activités françaises de sa cible, à quoi s'ajoutent certaines activités « eau » à l'étranger. Ce périmètre devient le « nouveau Suez », concurrent de Veolia ; il sera désormais détenu par Meridiam, la Caisse des dépôts et le consortium des deux fonds choisis par Suez, Ardian et GIP. Son chiffre d'affaires représente 40 % de l'ancien et il garde quarante-cinq mille salariés. L'objectif des dirigeants de Suez était d'accéder à un périmètre assurant sa pérennité : ils considèrent y être parvenus. Quant à Veolia, il a réussi en grande partie son pari : il ne craint plus que Suez soit racheté par un concurrent chinois ou américain et utilisé contre lui. Mieux, il récupère l'essentiel de ses activités pour créer un leader mondial.

Autre exemple édifiant qui montre que la confrontation stratégique est un jeu sur les degrés de liberté : l'opération Sahara, tentative avortée de prise de contrôle du groupe Saint-Gobain par la holding familiale Wendel. Le 1er juin 2005, constatant que le groupe de matériaux de construction est sous-coté, les équipes de Wendel décident de s'en emparer et montent un projet à deux options. Le plan A est la méthode douce : une prise de participation de 20 à 30 % pour devenir l'actionnaire de référence de Saint-Gobain. Le plan B est la méthode forte : une OPA.

Jean-Bernard Lafonta, président du directoire de Wendel, invite Jean-Louis Beffa, le PDG de Saint-Gobain, à déjeuner au Fouquet's au début du mois de juillet. Lafonta tente de convaincre son invité de l'utilité d'avoir un actionnaire de référence dans son capital, capable d'accompagner et de soutenir le groupe dans son développement. Beffa refuse catégoriquement : pour lui Saint-Gobain n'a besoin de personne. Un actionnaire de référence risquerait au contraire de brider sa liberté de manœuvre.

Le groupe Wendel n'en reste pas là. Il a acheté en catimini des TRS – *Total Return Swaps*, des dérivés d'actions – via une banque partenaire. Les TRS sont (à l'époque) une bonne manière d'avancer masqué, car il n'est pas obligatoire de déclarer le franchissement du seuil de 5 % du capital. Mais Jean-Louis Beffa apprend par une indiscrétion que malgré le refus qu'il lui a opposé, et en l'absence de toute déclaration officielle, Wendel n'a pas l'intention de se tenir à distance et qu'il est en train de monter dans le capital de Saint-Gobain. L'entreprise tricentenaire va alors se lancer dans une opération que le PDG prétendra avoir envisagée depuis longtemps, mais qu'il ne déclenche que parce qu'elle va servir de pilule empoisonnée : le 29 juillet, il lance une OPA sur le plâtrier britannique BPB. Faisant une entorse à ses règles de prudence habituelles, Saint-Gobain est prêt à payer le prix fort : six milliards d'euros, entièrement financés par des crédits bancaires. De quoi rendre l'opération Sahara beaucoup moins attractive car la multinationale couverte de dettes constitue désormais une cible deux fois plus grosse que son assaillant.

La riposte de Saint-Gobain est à la hauteur de l'offensive de Wendel. Mais elle a un coût pour Jean-Louis Beffa : il a choisi délibérément de se priver, en s'endettant, de quelques degrés de liberté, pour en faire perdre bien davantage à son adversaire et préserver son autonomie de décision. À ce stade, Wendel devrait logiquement renoncer à son attaque. Pourtant, il la poursuit, jouant le tout pour le tout. Question d'hubris ? C'est toujours l'image d'Alice, qui a tellement grandi qu'elle est coincée dans la maison du Lapin blanc : elle la remplit totalement, au point de ne plus pouvoir franchir les portes. Wendel va « enfler » lui aussi, jusqu'à atteindre presque 24 % dans le capital de Saint-Gobain en 2007. Mais pour quel résultat ! Une participation totalement stérile, qui ne lui donne pas voix au chapitre, et qui, de surcroît, perd vite de la valeur : la crise boursière de 2008 provoque l'effondrement des actions Saint-Gobain.

En 2009, la famille Wendel siffle la fin de la récréation et remercie Jean-Bernard Lafonta, dont les « erreurs de gestion » ont fait fondre les bénéfices de

la holding familiale. Ses successeurs mettront des années à liquider les actions Saint-Gobain, qui mobilisent des milliards d'euros de ressources.

Christophe Gomart

Ancien commandant des opérations spéciales et directeur
du renseignement militaire

**« Pas de stratégie sans liberté d'action,
pas de liberté d'action sans renseignement. »**

Quand je commandais les opérations spéciales et, plus tard, quand je dirigeais le renseignement militaire, ma préoccupation constante était d'anticiper, afin de permettre aux autorités nationales de disposer des bonnes informations pour pouvoir décider en toute connaissance de cause. C'était ma responsabilité première.

Il n'y a pas de construction stratégique sans vision, elle est essentielle… mais il n'y a pas de vision sans renseignement. Le stratège doit être un pragmatique : sans certitudes a priori, il doit ne jamais s'enferrer et savoir se remettre en cause. Dans un état-major, il faut que le G2 (la division renseignement) travaille main dans la main avec le G5 (la division plan), que les deux essaient d'imaginer à la fois le possible et l'inenvisageable à partir des renseignements disponibles.

Le renseignement est la condition de la stratégie. Le renseignement tactique – voir « de l'autre côté de la colline » est la préoccupation du chef opérationnel afin de réagir au mieux. Mais ce qui est crucial, c'est le renseignement stratégique. Il permet d'anticiper les manœuvres tant diplomatiques que militaires, de gagner sa liberté d'action, d'avoir un « coup d'avance ». La force du COS, c'est justement d'avoir rassemblé des forces d'action et de renseignement, afin de donner ce temps d'avance aux opérations comme au gouvernement.

Quand nous sentions venir les événements, je me suis toujours attaché à mettre en place en amont des officiers de liaison pour savoir et percevoir. Le rôle de la DRM, c'est d'essayer de comprendre ce qui va se passer. La question est toujours identique : « Quel est l'objectif, comment y arriver, que peut-on raisonnablement proposer à l'exécutif ? » En 2014, par exemple, cela m'a permis de détromper le chef d'état-major des armées qui estimait que les troupes russes allaient franchir la frontière et se lancer vers Kiev. *Idem* pour la crise Irak-Syrie : j'avais « positionné des capteurs », envoyé des officiers avec les Irakiens pour avoir un temps d'avance.

C'est exactement pour répondre à ce besoin que Pierre Joxe décida de créer la DRM. Lors de la première guerre du Golfe, en 1990-1991, il se rendit compte que les Américains le menaient en bateau : ils le trompaient sur la menace irakienne. Pour nous, Français, qui n'avions pas de service de renseignement militaire, pas de vision, pas d'anticipation possible ! Il fallait donner ce moyen d'autonomie

stratégique à la France. Le renseignement « prédictif » *a posteriori*, cela a ses limites ! Quand j'en ai pris la direction, je voulais en faire un vrai service de renseignement, donc tourné vers l'anticipation. J'ai mis en particulier sur pied ce qu'on appelle le GEOINT, pour *Geospatial Intelligence*, à traduire par « renseignement géospatial », une fusion d'informations issues de multiples capteurs : imagerie spatiale, écoutes électromagnétiques et géolocalisation, renseignement humain, données informatiques et sources ouvertes (médias, rapports, etc.). En temps quasi réel, nous disposions d'une superposition de données géoréférencées pour préparer la décision des autorités militaires et politiques. C'est un superbe outil d'anticipation et de liberté d'action, donc d'autonomie stratégique. Cela nous a permis entre autres d'anticiper une vague de migrants. Le ministère de la Défense ne peut pas être le ministère de la réaction, comme l'est celui de l'Intérieur : ministère stratégique par excellence, il doit absolument anticiper. D'où le rôle fondamental de la DRM, mais bien sûr aussi de la DGRIS (Direction générale des relations internationales et de la stratégie).

Mettre du futur dans chaque décision

En réalité, il n'est pas de stratégie sans pensée à moyen et long terme, ce que le dirigeant de Wendel a oublié, et que celui de Saint-Gobain a compris. Le stratège n'a pas le droit d'investir ses degrés de liberté en pensant uniquement à court terme. La nature de l'action stratégique impose de les gérer pour l'immédiat, mais aussi pour un horizon plus lointain. Selon les secteurs, le moyen terme ne recouvre pas la même réalité ; ce sera par exemple dix ans pour l'aéronautique, cinq pour l'automobile et deux pour l'informatique. L'action stratégique, chaîne continue d'actions et de réactions, ne pouvant jamais trouver de fin (l'action achevée ici connaît inévitablement un rebondissement là…), « il faut que la dépense de degrés de liberté se révèle *a posteriori* un investissement positif pour l'avenir, contribuant à la réussite du projet politique mais générant aussi de nouveaux degrés de liberté d'action utilisables dans les futurs contextes[7] ». Le stratège n'a pas d'autre choix que de mettre de l'avenir dans chacune de ses décisions !

Si je suis stratège, je sais que l'avenir me réserve des surprises, et je dois forger mes capacités d'adaptation et de résilience… pour ne pas être surpris d'être surpris ! Ici entre en jeu l'importance des réserves – financières, humaines, etc. – qui constituent autant de degrés de liberté, nécessaires à mes futures contre-réactions. Le bon sens exige de toujours « en garder sous le pied », mais combien ? C'est le problème ! En effet, ces réserves sont une valeur immobilisée qui ne produit rien ; elles n'entrent pas dans l'interaction stratégique des degrés de liberté alors même que leur usage pourrait se révéler décisif.

Quel que soit son champ d'action, le décideur stratège se trouve ainsi confronté au même dilemme : comment gagner les batailles du présent tout en préservant l'avenir ? Dois-je engager toutes les valeurs dont je dispose (ma liberté d'action), ce qui pourrait me conférer un avantage immédiat, ou dois-je en conserver une partie, improductive pour l'heure, pour parer aux coups imprévus et tirer parti des occasions favorables ? Quelle est la meilleure répartition de mes valeurs en fonction de mon analyse risques/avantages ?

Finalement, c'est la devise du maréchal de Lattre qui résume le plus clairement le principe fondamental du stratège : « Ne pas subir » !

1. *However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.*

2. Cité par Béatrice Heuser, *Penser la stratégie de l'Antiquité à nos jours*, Picard, 2013. Sir Lawrence David Freedman (né en 1948) est un professeur émérite de *War Studies* au King's College de Londres. Il a été décrit comme le « doyen britannique des études stratégiques ».

3. De l'anglais *to bet the farm*.

4. Joseph Schumpeter (1883-1950) est un économiste célèbre pour sa théorie de la destruction créatrice : l'innovation est le ressort de la croissance économique, mais elle fait disparaître les entreprises obsolètes.

5. André Beaufre, *La Stratégie de l'action*, éditions de l'Aube, 1997.

6. Denis Drouin, *Stratégie. Les règles du Grand Jeu*, Economica, 2015.

7. Denis Drouin, *Stratégie. Les règles du Grand Jeu*, *op. cit.*

7

L'adaptation

La carte et le territoire

> « La carte n'est pas le territoire : elle n'en donne qu'une représentation. »
>
> Hélène BULLA DE VILLARET

Comme Alice qui ne veut pas être happée par les absurdités du royaume de la Reine rouge – et qui veut inconsciemment devenir reine à son tour –, nous luttons contre les compétiteurs qui freinent notre progression vers l'objectif stratégique.

Disposant de ressources limitées, nous avons sélectionné les batailles qui offraient les meilleurs rendements. Nous avons imaginé un système reposant sur quelques résultats intermédiaires – les effets majeurs –, suffisants pour établir les conditions de la réussite. Nous avons renoncé à beaucoup de projets, en reportant ce qui n'était pas primordial. Nous avons réparti nos ressources, financières, humaines et temporelles, afin d'organiser les chemins critiques conduisant à ces effets majeurs. Nous avons même créé toute une série d'indicateurs pour contrôler notre progression et l'atteinte de nos objectifs intermédiaires.

Hélas, pour nécessaire que soit tout cela, ce n'est pas suffisant. Dans cet univers interactif en déformation permanente, il n'y a aucune chance que le

plan fonctionne comme prévu. L'insaisissable réalité – ce « corbillard des illusions », selon l'amer constat de Jean-Louis-Auguste Commerson[1] – ne se pliant jamais au plan, c'est à ce dernier de s'adapter. Quand Alice a enfin compris la recette pour grandir et rapetisser à volonté (le champignon biface), elle constate que le dosage lui joue des tours : à trop rapetisser, elle devient un serpent. Elle va donc devoir grandir à nouveau, mais pas trop, progresser par essais-erreurs et ajuster en permanence sa taille aux circonstances. Elle a découvert qu'il y avait d'une part la théorie et de l'autre la pratique !

De Chamonix au mont Blanc

Voilà l'une des difficultés du stratège : les conditions de l'exécution et celles de la conception ne sont jamais identiques. « Il est très difficile aujourd'hui de bâtir un plan stratégique et de s'y tenir, explique Anne Méaux, fondatrice d'Image 7, car l'environnement change de plus en plus vite. Il faut donc avoir une vision claire et réadapter en continu ses objectifs intermédiaires afin de garder le bon cap. Le chef d'entreprise doit, au fur et à mesure qu'il rencontre des obstacles, respecter le principe de réalité et être opportuniste au sens noble du terme. » Antoine Frérot confirme : « Il faut toujours être capable de modifier son chemin tout en maintenant le cap. Autrement dit, maintenir la cohérence en s'assurant de la convergence. »

Persévérance et capacité d'adaptation, voilà donc les deux clés du succès : « L'une des premières qualités du chef est la constance, qui le conduit à poursuivre hardiment le but qu'il s'est assigné, souligne Jean-François Phélizon. La constance ne consiste pas à toujours faire les mêmes choses ; elle consiste à toujours faire des choses qui tendent aux mêmes fins. »

Le stratège doit ainsi distinguer clairement la carte, qui sert à concevoir le plan, du territoire[2] où celui-ci est mis en œuvre. La vérité positive existe sur la première – un espace matériel lisse, « hors sol » par essence – alors qu'elle disparaît sur le second, un espace humain, rugueux et probabiliste. Les êtres de

chair, d'âme et de sang, rencontrés sur le territoire, n'agissent pas comme les figurines placées sur la carte. La stratégie n'est pas un exercice de laboratoire.

Les montagnards le savent bien. Qui prévoit l'ascension du mont Blanc passe probablement une première nuit confortable dans un hôtel de Chamonix. Le feu de cheminée y rougit doucement les boiseries du bar tandis que vous dégustez une crêpe aux myrtilles en élaborant le trajet du lendemain avec votre guide. Dans cette ambiance, l'affaire paraît facile et rien ne semble pouvoir vous empêcher d'atteindre le sommet le surlendemain matin. Sur la carte, après un bon verre de rhum, le plan est clair, irréfutable. Hélas, dès la sortie du téléphérique de l'aiguille du Midi, en descendant l'arête vertigineuse, vous découvrez que l'impression est bien différente de ce que vous imaginiez la veille. Dès lors, rien ne se passe plus comme prévu.

Après avoir passé la nuit suivante au refuge des Cosmiques, nuit d'autant plus courte que l'altitude (trois mille six cents mètres) vous a empêché de dormir et qu'il a fallu vous réveiller à minuit trente, vous accrochez vos crampons gelés avec vos doigts gourds. Puis vous découvrez vite l'écart douloureux entre la carte IGN et la nuit glaciale qui vous enveloppe : la montée de la face nord-ouest du mont Blanc du Tacul sous la menace constante des chutes de bloc de glace, la traversée du col Maudit sous une barre de séracs pour rejoindre la face nord du mont Maudit jusqu'à l'épaule du même nom, la crête vers le col de la Brenva puis la montée finale, dont, après un court replat, les trois cent cinquante derniers mètres de dénivelé épuisants. Tout est différent dans ce territoire gelé et hostile : rien de commun avec la carte ! Si le plan conçu en toute rationalité était nécessaire, il est insuffisant pour vous amener au sommet du mont Blanc : il faut vous adapter en permanence. Dans cette éprouvante réalité, ce sont d'autres qualités humaines qui permettent de vaincre les difficultés : en plus de la capacité d'adaptation et de la persévérance, il est indispensable de faire preuve de courage et d'entraide.

Denis Kessler résume l'ensemble d'un joli mot, quand on lui demande de définir les qualités d'un bon stratège : « Elles correspondent aux trois choses

que l'on déteste manger chez l'animal : la cervelle, le cœur et les tripes. »

Du délibéré et de l'émergent

Les conditions rencontrées par l'alpiniste sont pourtant moins compliquées que celles qui attendent le stratège. Lui progresse dans un univers interactif en bouleversement permanent, transformé de surcroît par chacune de ses décisions qu'il prend, et selon des lois qu'il ne maîtrise pas. Ses décisions produisent un peu ou beaucoup de ce qu'il a voulu, mais aussi, immanquablement, un peu ou beaucoup de ce qu'il n'a pas voulu. Du délibéré, donc, mais également de l'émergent.

La stratégie consiste aussi à avoir le courage d'accepter le réel. Je veux le délibéré, mais je dois recevoir l'émergent sans être surpris par ce phénomène qui ne remet nullement en cause mes capacités de stratège, puisqu'il est consubstantiel à l'espace stratégique. En revanche, je suis en faute si je n'ai pas préparé les moyens psychologiques et matériels me permettant de m'adapter à ces événements impossibles à anticiper. Pour le reste, je n'ai d'autre choix que de conjuguer au mieux le délibéré et l'émergent.

Il s'agit donc à la fois de faire preuve de volontarisme et de rester humble : il n'y a pas de décisions parfaites qui produiraient des résultats exactement conformes à mes attentes. Je dois tenter de prévoir les différentes évolutions et réactions possibles de mon univers stratégique – évaluer tous les *What if ?* et les cas inattendus –, tout en sachant que je ne pourrai pas tout anticiper. Je dois faire preuve de leadership et de fermeté dans la conduite des individus, et en même temps savoir lâcher prise. Je ne pourrai donner seul et à chaque instant à mes collaborateurs toutes les directives nécessaires : leur adaptation à la réalité rencontrée ne peut résulter que d'initiatives individuelles, et convergentes parce que j'ai polarisé l'espace stratégique grâce à l'aimant fort d'une ambition partagée. Centraliser les directives serait courir à l'échec.

La sagesse de Moltke

Admettre l'imperfection du plan et la nécessité de son adaptation en continu à la réalité : hormis « le » stratège français du XIXe siècle, Napoléon, qui affirmait que « les plans de campagne doivent se modifier à l'infini, selon les circonstances[3] », ou celui du XXe siècle, Charles de Gaulle, qui ne reconnaissait qu'un principe de la guerre, celui de l'adaptation, nul n'a incarné cet état d'esprit autant que le maréchal Helmuth von Moltke, qui fut pendant trente ans chef du grand état-major de l'armée prussienne. Son credo ? La stratégie est l'art d'agir au mieux des circonstances. Carl von Clausewitz est le maître, Moltke le disciple. Si le premier est un philosophe de la guerre, le second en est le plus brillant praticien : il mène personnellement à la victoire les armées prussiennes contre le Danemark (1864), l'Autriche (1866) puis la France (1870).

Moltke estime qu'il n'est pas possible « d'établir à l'avance un plan de campagne et de le suivre, point par point, du commencement à la fin[4] ». Le plan est nécessaire pour préparer le déploiement des moyens, mais il serait dangereux de s'y conformer une fois rencontrées les volontés adverses. « Aucun plan d'opération, dit-il, ne peut se développer avec certitude au-delà du premier contact avec le gros des forces ennemies[5]. » Sa formule est aujourd'hui connue et répétée sous une forme plus lapidaire : « Aucun plan ne résiste au premier coup de canon. » Le stratège n'est pas celui qui prévoit tout – mortifère ambition ! –, mais celui qui admet que, devant l'impossibilité de tout prévoir, son succès relève de l'adaptation, c'est-à-dire de l'improvisation orientée et maîtrisée.

Alors, à quoi bon un plan ? Il est utile avant la « ligne de débouché » (pour les militaires, cette ligne à partir de laquelle les deux volontés adverses sont matériellement au contact), l'adaptation prévalant après. Dans l'armée prussienne, s'il existait des « plans de déploiement » avant la ligne de contact, il n'y avait ensuite que des « projets d'opérations » définis par l'objectif et

quelques éléments de coordination entre les unités : la victoire reposait dès lors sur l'initiative individuelle – très développée, à l'inverse de ce qui se passait dans l'armée française –, sur la capacité d'ajustement et sur la convergence des efforts. Moltke le martèle : dans la mise en œuvre de la stratégie, « notre volonté rencontre très vite la volonté indépendante de l'adversaire, le déroulement de l'action dépend donc autant de ses intentions que des nôtres[6] » ; vérité que les militaires américains résument simplement par cet aphorisme : *The enemy always gets a vote*. « L'adversaire a toujours son mot à dire » : parlez-en aux Vietnamiens et aux talibans…

Le plan préparé sous l'égide de Moltke pour la campagne de 1870 illustre cette philosophie. Détaillé jusqu'à l'arrivée à la frontière franco-prussienne, il est vague au-delà, car Moltke sait que le succès de ses troupes viendra davantage de leur adaptation aux réalités mouvantes que du respect de directives vite caduques. Un seul ordre, en fait : *Nach Paris* (« À Paris »).

Antoine Frérot

PDG de Veolia

« Maintenir sa trajectoire… mais savoir modifier son chemin. »

Faire de Veolia la référence de la transformation écologique dans le monde : voilà ma vision, c'est-à-dire mon souhait, mon rêve, mon désir, pour Veolia à vingt ou trente ans. La vision est le socle et le ferment de la stratégie. La stratégie va partir de cette projection à moyen-long terme, pour définir les caps successifs à atteindre afin de la transformer en réalité. Elle établira les itinéraires possibles, réalistes, permettant de rejoindre ces caps. Au jour le jour, la tactique, c'est-à-dire la manœuvre, adaptera ces itinéraires en raison des obstacles qui surviendront sur le chemin. C'est pourquoi il est nécessaire d'avoir un cap bien affirmé. Car sinon, ceux qui vous suivent risquent de douter. Il est essentiel qu'ils sachent où ils vont, où vous les emmenez, ils doivent comprendre le sens pour relativiser les inévitables modifications d'itinéraire : il faut donc qu'ils partagent sinon la stratégie, au moins la vision.

Le chef, parce qu'il définit la vision et la stratégie, est donc un réducteur d'incertitude dans un collectif. À lui de tenir le cap ; à défaut, il crée de l'incertitude.

Établir la stratégie est un processus par étapes. D'abord, la vision n'est pas une invention ex nihilo : elle part des besoins des clients, mais aussi de ceux des parties prenantes, salariés, actionnaires, fournisseurs, État, collectivités, et de l'évolution de la société en général. Ensuite il faut segmenter dans le temps les besoins – à cinq, dix, trente ans… Puis définir les solutions permettant de satisfaire ces besoins à chaque échéance. Quelles sont les solutions existantes et celles qui restent à inventer ? Quelles sont celles qui relèvent de savoir-faire particuliers, acquis au cours de l'histoire, et quelles sont les nouvelles compétences à développer ? Enfin il faut sélectionner des priorités : autrement dit, définir les activités qu'il faut accélérer, celles qu'il faut optimiser, et celles qu'il faut ralentir.

Voici quelques exemples correspondant à notre programme stratégique « Impact 2023 » rendu public début 2020 : nous avons mis dans la première catégorie le traitement et le reconditionnement des déchets toxiques, le recyclage des plastiques, l'efficacité énergétique des bâtiments et de l'industrie… entre autres. Dans la deuxième catégorie, la gestion de l'eau municipale ou celle du chauffage urbain. Dans la troisième, on trouvera des activités qui correspondent aux besoins ou aux talents de l'entreprise, qui sont moins dans son ADN, comme

les travaux de canalisation des usines d'eau ou la collecte des déchets sans prestation de traitement ou de valorisation…

Nous avons fait en 2020 à peu près tout ce qui était prévu sur notre feuille de route. C'est alors qu'est survenue l'opportunité Suez. Le rapprochement avec le numéro deux du secteur se situait tout naturellement dans cette vision, il était un moyen de l'accélérer. Avec Suez, il était possible de constituer le grand champion mondial de la transformation écologique. Puisque Engie avait mis Suez en vente, nous ne pouvions pas laisser un concurrent le racheter : si le numéro trois chinois s'était emparé de Suez, l'avenir de Veolia serait devenu nettement plus compliqué.

Une leçon bien mal apprise

Avant Helmuth von Moltke, cette vérité n'était pas ignorée. Thucydide, l'historien de la guerre du Péloponnèse, notait quatre cents ans avant notre ère que « la guerre ne se développe jamais selon un plan arrêté ». Machiavel, quant à lui, observait il y a un demi-millénaire que l'« on entre dans la guerre quand on veut, on en sort quand on peut ». Enfin, Napoléon constatait : « J'ai conçu beaucoup de plans, mais n'ai jamais eu la liberté d'en exécuter un seul. »

Au long des siècles, victoires et défaites ont consolidé ces maximes. Pourtant, l'armée française les dédaigne en 1940. Croyant à tort détenir la vérité stratégique, la France établit sa défense sur un plan rigide dont elle ne démord pas, même devant des preuves irréfutables de la ruse allemande[7] : pour nos armées, il s'agit d'attendre l'attaque allemande sur un front continu de la Suisse à la mer du Nord, constitué, dans sa partie sud, de la ligne Maginot allant de la Suisse à la Belgique, puis, dans sa partie centrale, de divisions de second ordre stationnées derrière le massif des Ardennes, enfin, plus au nord, grâce à des troupes mobiles jusqu'à la mer. Comment, d'ailleurs, l'armée française aurait-elle pu faire preuve d'initiative, donc d'efficacité stratégique, alors qu'elle était régie par le règlement de service de 1933 stipulant : « Il importe que tout supérieur obtienne de ses subordonnés une obéissance entière

et une soumission de tous les instants, que les ordres soient exécutés littéralement, sans hésitation ni murmure[8] » ?

Le plan français allie extrême précision et rigidité mortelle. D'après le général Beaufre qui, comme capitaine d'état-major, en suit au plus près l'exécution, il est mis en œuvre selon « une doctrine étroite où la tactique prenait l'aspect d'un devis d'ingénieur […]. Une méthode, raffinée à l'excès, qui veut tout préparer dans les moindres détails sans tenir compte des réactions de l'ennemi[9] ». À cette planification pétrifiée correspond une centralisation excessive qui, depuis longtemps dans l'armée française, a déprimé les caractères, faussé le sentiment des responsabilités, immobilisé chacun dans l'attente passive des ordres. Effectivement, pour le général Manstein, concepteur du plan allemand dit du « coup de faucille », « la façon de commander pesante et méthodique, les ordres schématiques, entrant dans le moindre détail et laissant peu de liberté aux chefs de niveau inférieur, et le peu de capacité d'adaptation à la situation, tout cela fut grandement responsable des échecs français et britanniques[10] ».

Créer les conditions de l'adaptation

« Le paradoxe, explique Jean-François Phélizon, c'est qu'il ne suffit pas d'avoir su partager sa vision pour réussir, ni d'avoir tout prévu, ni d'avoir investi à point nommé, ou organisé ses forces à bon escient. Il faut encore avoir l'intelligence du contexte, le sens de l'opportunité, la prescience qu'une situation est en train de tourner. » Car si le plan est utile tant que l'on se trouve dans l'espace mécanique, sur la carte, il n'est plus suffisant dès que l'on passe « de l'autre côté du miroir », dans l'espace stratégique, sur le territoire confronté à l'incertitude, à l'interactivité, bref à l'émergent. Cette ligne de débouché qu'est l'entrée dans le réel nécessite un changement de

comportement dans la conduite de l'action stratégique, mais également dans la direction des hommes dont l'engagement conditionne son succès.

Prenons à nouveau l'exemple de l'opération Overlord, en juin 1944. Elle est le fruit d'une grande constance puisque dès l'été 1941, Churchill, Roosevelt et Staline admettent la nécessité de cette invasion. L'option en est définitivement retenue lors de la conférence Trident à Washington en mai 1943, mais la création d'une structure temporaire, le COSSAC[11], chargée d'entamer la conception de l'opération est arrêtée dès la conférence interalliée de Casablanca, le 14 janvier 1943. La planification commence au printemps. Le 6 décembre 1943, le général d'armée Dwight D. Eisenhower est désigné commandant suprême des forces expéditionnaires alliées. Son état-major, le SHAEF[12], absorbe le COSSAC ; fort de cinq mille hommes, il poursuit la préparation du débarquement. Le travail de planification proprement dit aura duré quatorze mois. Cet effort d'ampleur ne surprend pas lorsque l'on sait que dans la nuit du 5 au 6 juin 1944, ce sont plus de deux cent mille hommes, onze mille avions (sept mille cinq cents chasseurs et trois mille cinq cents bombardiers) et quatre mille navires de toutes catégories qui sont engagés entre la Grande-Bretagne et la Normandie, et que, au soir du 6 juin, cent cinquante-six mille hommes tiennent la tête de pont entre Sainte-Mère-Église à l'ouest et Bénouville à l'est, malgré le mur de l'Atlantique et la défense acharnée des Allemands !

Bien que cet effort de planification fût indispensable à la réussite de l'opération, il ne fut qu'un des éléments du succès, et n'a créé qu'une partie des conditions de sa réalisation. Ensuite, la victoire fut celle des soldats dont la ligne de débouché était la rampe de leur barge de débarquement : en s'abaissant, elle les conduisit dans le réel et l'horreur si bien montrée par Steven Spielberg dans *Il faut sauver le soldat Ryan*. Dans cet enfer, le plan était incapable d'emporter, par lui-même, les positions allemandes. Le succès fut le fruit de l'engagement collectif, de la convergence des actions, et surtout de l'adaptation permanente, collective et individuelle, du plan à la réalité. Les

défenses d'Omaha Beach étant restées intactes malgré les bombardements intensifs, et la première vague d'assaut de Utah Beach ayant été débarquée deux kilomètres au sud de la zone prévue, la réalité n'avait pas grand-chose de commun avec les conditions attendues par le plan et la carte du débarquement. La friction, le brouillard de la guerre, l'interactivité avaient transformé l'univers mécanique de la planification en l'univers stratégique du débarquement.

Ce sont les généraux qui perdent les batailles et les guerres – et ils le savent. Ceux qui les gagnent, ce sont les soldats créateurs de « valeur opérationnelle », ces hommes qui font du plan un succès grâce à leur capacité d'adaptation. Reste que les généraux doivent créer les conditions humaines et matérielles de l'adaptation. Et c'est autrement plus important que de savoir planifier !

« La seule manière de s'adapter, explique Henri Bentégeat, c'est de respecter le principe de subsidiarité en favorisant la capacité d'initiative de ses subordonnés. Leur donner des directives générales et leur laisser une liberté absolue dans la conduite des opérations. Certains politiques ont du mal à le comprendre ! Je me souviens de Michèle Alliot-Marie, descendant au Centre de planification et de conduite des opérations lors de l'opération Artémis, qui m'expliquait, sur les cartes d'Abidjan, que je devais faire décoller les hélicoptères pour contrôler cette zone où l'on ne savait pas bien ce qui se passait… J'essayais de lui objecter que c'était l'affaire du commandant de ce théâtre d'opérations, et qu'il fallait lui accorder une confiance absolue. Sachant que s'il avait des doutes, il pouvait m'appeler à toute heure du jour et de la nuit sur mon téléphone chiffré. » Ce que confirme le général Petraeus : « L'initiative doit être un principe permanent pour vos subordonnés. Ils savent qu'en l'absence d'ordres, ils doivent estimer eux-mêmes ce que ceux-ci auraient dû être et les exécuter avec résolution. »

Le général Eisenhower, qui commande en 1942-1943 des centaines de milliers d'hommes dans une aventure extrêmement périlleuse, sait qu'il doit installer les conditions psychologiques du succès avant le débarquement. Il sait que, dans ces situations infernales, les ordres sont bien insuffisants pour

produire l'engagement des troupes. Il faut que celles-ci croient au bien-fondé de leur action, et donc des sacrifices à consentir. Il résume : « Le leadership, c'est l'art de faire faire quelque chose par quelqu'un parce qu'il a envie de le faire[13]. » Des principes qui fonctionnent aussi bien pour obtenir que des adolescents rangent leur chambre ou apprennent leurs devoirs que pour persuader des soldats d'entrer dans la « bulle de mort »…

Boucle stratégique et coévolution

La stratégie part du réel, s'y transforme et y revient : le couplage de l'une et de l'autre doit être permanent. Sans boucle de rétroaction entre le réel et le projet stratégique, l'écart croît inexorablement entre la situation qui a fondé la conception et celle où se développe le projet : en conséquence, la disjonction entre conception et mise en œuvre est la meilleure recette pour l'échec. Il ne s'agit pas de « réfléchir puis agir », mais de faire fonctionner en tandem la pensée et l'action. L'échec dans l'exécution d'une stratégie peut provenir de sa mauvaise conception, mais il reflète plus souvent son inadaptation croissante et non corrigée.

La métaphore du vivant est toujours riche d'enseignements lorsqu'on traite d'organisations humaines. L'un des grands théoriciens mondiaux du cerveau, Antonio R. Damasio, explique : « Le cerveau et le corps forment une unité indissociablement intégrée, par le biais de circuits neuraux et biochimiques, où les messages sont acheminés aussi bien dans un sens que dans l'autre. […] Le corps – qui fournit un contenu faisant intégralement partie du fonctionnement mental – et le cerveau participent tous deux à l'interaction avec l'environnement[14]. » Le meilleur cerveau a besoin de ses centaines de milliers de capteurs de l'environnement, de leurs diverses perceptions : séparé des informations fournies par le corps depuis ses extrémités, il ne peut survivre, incapable de prendre les décisions qui le permettraient. « La fonction globale du cerveau est d'être bien informé de ce qui se passe dans le reste du corps, et

en son sein propre, ainsi que dans l'environnement entourant l'organisme, de telle sorte qu'un ajustement convenable puisse se faire entre ce dernier et l'environnement[15] », confirme Antonio Damasio. La règle s'applique tant aux armées qu'aux entreprises.

L'opération des Dardanelles en constitue une tragique illustration. L'idée brillante du Premier lord de l'Amirauté, Winston Churchill, est mise en œuvre selon un plan rigide, fondé sur des rapports erronés quant aux défenses ottomanes. L'opération, engagée sans souplesse ni réalisme au printemps 1915 pour obtenir le contrôle du détroit et la capitulation de l'Empire ottoman allié de l'Allemagne (ce qui devait supposément pousser la Bulgarie et la Grèce à rejoindre le camp des Alliés), débouche sur un désastre résultant, pour l'essentiel, de l'acharnement obsessionnel de Churchill à vouloir attaquer malgré l'avis de ses chefs militaires. Churchill n'a pas toujours été le stratège visionnaire que l'on connut pendant la guerre suivante…

Erreur comparable dans la conduite de la guerre du Vietnam : l'échec cuisant du Pentagone relève d'une compréhension purement intellectuelle de la guerre. Pour Robert McNamara, le secrétaire à la Défense, la guerre devait être conçue « en haut » et conduite « en bas », sans que ce bas ne pollue l'intelligence du haut. Ce titulaire d'un MBA de Harvard expliquait ainsi sa conception *top down* de la stratégie militaire : « Nous devons d'abord déterminer notre politique étrangère, formuler une stratégie militaire pour mener à bien cette politique, puis mettre sur pied les forces armées pour réaliser cette stratégie[16]. » Il s'agissait pour lui de mettre en œuvre l'association de la planification stratégique, de la programmation et du budget en un système unique appelé PPBS[17], élaboré par ses *whiz kids*, un groupe de jeunes et brillants « experts » de la RAND Corporation[18]. Un des principes du PPBS était la séparation entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie, cette dernière étant réduite à un processus de planification-exécution sans boucles de rétroaction permettant la coévolution du stratégique et de l'opérationnel.

Après avoir reçu l'information puis le conseil de ses *whiz kids*, le secrétaire à la Défense prenait les décisions en empêchant l'accès des généraux à leur commandant en chef, le président. Ce système de décision-planification totalement inadapté à la guerre, cet « objet animé qui réagit », produisit un grand désastre militaire. Au début de l'année 1968, l'offensive du Têt lancée par les forces du Front national de libération du Sud-Vietnam (ou Viêt-cong) et de l'Armée populaire vietnamienne révèle l'ampleur de l'échec yankee. Robert McNamara reconnaît que les décideurs américains « se sont trompés, terriblement trompés » et démissionne. Dans son livre *In Retrospect: The Tragedy and Lessons of Vietnam*[19], il admet cette déconnexion du réel dont il s'est rendu coupable : « Je n'étais jamais allé en Indochine. Je n'en connaissais ni l'histoire, ni la langue, ni la culture, ni les valeurs. Mes collègues et moi décidions du destin d'une région dont nous ignorions tout. »

Le Vietnam a-t-il servi de leçon ? Les dirigeants des États-Unis ont-ils compris que la planification aveugle pouvait déboucher sur une catastrophe ? On pourrait croire que non, à en juger par le dernier exemple en date, celui du plan de désengagement d'Afghanistan : articulé à l'issue de vingt années de guerre par une des administrations les plus planificatrices, ce plan se délita jour après jour pour s'achever le 30 août 2021 par une piteuse débâcle. Le général Mattis, secrétaire à la Défense démissionnaire du président Trump, très critique sur les stratégies mécaniques imposées par les politiques aux armées américaines, en tire une leçon claire : « Tous les environnements opérationnels sont dynamiques ; il n'est donc pas scientifiquement possible de prédire avec précision le résultat d'une action. Prétendre le contraire est en pleine contradiction avec l'expérience historique[20]. »

La plupart des grands échecs stratégiques sont dus à cette coupure entre conception et exécution, et à la négation de la différence fondamentale entre l'univers stratégique et la décision. L'univers stratégique évolue constamment, mais j'agis sur lui par des décisions fondées sur la connaissance d'un instant ; dès qu'elle est prise, la décision est donc en décalage avec une réalité qui ne

cesse d'évoluer. Cette vérité éternelle s'applique aux entreprises : il est dangereux de rester focalisé sur les décisions elles-mêmes et de considérer que leur mise en œuvre est secondaire. Dans *Grandeur et décadence de la planification stratégique*[21], Henry Mintzberg constate que le blâme, en cas d'échec, n'est à faire porter ni à la formulation de la stratégie ni à sa mise en œuvre, mais bien à la séparation entre les deux. En stratégie, on ne peut dissocier la pensée de l'action.

La solution est double. Il faut d'abord que toute décision puisse évoluer pour se plier à la réalité changeante. Plus la stratégie est strictement planifiée, plus elle est rigide, moins elle est adaptable : il faut laisser du flou, une certaine capacité de « bricolage », pour favoriser la souplesse. La planification doit constituer un cadre flexible porteur de cohérence générale pour des ajustements futurs réalisés de manière incrémentale. Il faut ensuite persuader les esprits que la stratégie n'est pas un protocole contraignant, mais une boucle réactive où l'exécution influe sans discontinuer sur la conception ; il est nécessaire par ailleurs que ce lien entre conception et exécution, du haut vers le bas, soit couplé au processus d'apprentissage-adaptation afin de compléter la boucle stratégique. L'appétence actuelle pour la « méthode agile » correspond à cette nécessité : prônant un cycle de développement itératif, incrémental et adaptatif, elle se fonde sur la conviction parfaitement juste que planifier un projet dans ses moindres détails revient à méconnaître la dynamique du réel.

Les équipes doivent donc jouir d'une autonomie certaine dans la mise en œuvre. « La notion de *mission command*, développée par les militaires, est applicable en entreprise, souligne Nicolas Kachaner. Un bon chef militaire ne dira pas : "Mettez trois mitrailleuses à l'entrée du pont et deux de chaque côté, et postez-vous à tel endroit" alors qu'il se trouve loin du pont. En revanche, il donnera l'ordre d'empêcher le franchissement de la rivière. Le mode de management agile correspond au même dessein dans une entreprise. »

« Au risque de paraître prétentieux, confirme Pierre-André de Chalendar, j'aime comparer le leader stratège à un chef d'orchestre : comme ce dernier, il

est la personne qui oriente et inspire. Mais il y a plusieurs manières d'être chef d'orchestre : certains font des mouvements très précis, et sont suivis de manière très précise. Karajan, lui, ne bougeait presque pas. Il allait même jusqu'à dire qu'il fallait, parfois, "savoir laisser tomber la baguette". En entreprise, c'est la même chose : le monde du *top down* marche de moins en moins bien, il faut savoir libérer les initiatives. » « La bonne exécution de la stratégie dépend du choix des personnes clés, insiste Stéphane Richard. Par exemple, chez nous, les CEO pays. Notre modèle étant très décentralisé, ils jouent un rôle essentiel dans la réussite des projets. »

Michel-Édouard Leclerc

Président du comité stratégique des centres E.Leclerc

**« La vision reste celle de mon père,
mais nous l'adaptons aux attentes sociales. »**

Quand, en 1949, mon père et ma mère créent le premier magasin dans leur cuisine à Landerneau, à une époque où le marché noir sévit encore, mon père, Édouard Leclerc, un ancien séminariste, pense un système de distribution très évangélique. C'est un homme charismatique qui sait faire passer une vision claire : il faut opposer au commerce spéculatif un système mutualiste moderne, en s'affranchissant des intermédiaires. Son optique est clairement sociale, et il vend 30 % moins cher que les épiciers locaux. Son obsession est cependant moins le prix que l'accessibilité : il veut mettre tous les produits *mass market* à la portée du plus grand nombre. Sa marque porte une promesse commerciale autant que sociétale.

Les commerçants qui le rejoignent, et qu'il encourage à prendre des cours de comptabilité, de gestion, etc., doivent partager cette même philosophie. Il ne leur est pas interdit de s'enrichir : nous avons le droit de le faire si nous sommes utiles à la société. Mon père répétait : « Il ne faut pas que nous devenions comme les Templiers : riches, puissants et sans utilité. Notre raison d'être doit justifier tout ce que l'on fait. »

Les adhérents vont finalement proposer de se réunir sous son nom et il dirigera leur association, ce que j'ai fait avec lui puis à sa suite. Mais nous n'avons jamais perçu de royalties pour l'utilisation de la marque ni voulu prendre la présidence du groupement. En revanche nous avons renforcé les pouvoirs d'adoubement de l'association. Nos adhérents sont, en droit de la concurrence, concurrents entre eux ! Même si le grand public le croit souvent, je ne suis évidemment pas le PDG d'une multinationale ni même le propriétaire d'un magasin, mais je suis en quelque sorte le développeur et surtout l'« influenceur stratégique[22] ». Je préside le comité stratégique des centres E.Leclerc. La communication étant consubstantielle à la stratégie, mon rôle est de donner à la société une lecture claire de notre utilité.

La vision qui guide le groupement est la même depuis un demi-siècle, mais nous adaptons notre stratégie aux attentes sociales pour rester conformes à notre promesse. Ainsi, quand les Français ont acheté des voitures, mon père a poussé à la création d'hypermarchés en dehors des villes. Quand nous avons compris que le digital allait structurer la relation avec les clients, nous avons créé les drives. Aujourd'hui, tous nos adhérents ont une stratégie « multicanal » extrêmement

agile et efficace. Nous nous sommes battus pour pouvoir vendre des voyages, des produits culturels, de la parapharmacie, ou pour créer des stations-service. Nous sommes devenus le premier distributeur de vins fins en France… Tout cela pour dire que même si nous communiquons sur le prix, sur des prix accessibles, ce n'est pas pour dégrader la valeur ni même pour « discounter », mais pour démocratiser la consommation, y compris les produits dits « haut de gamme ».

Le stratège n'est pas seulement l'homme ou la femme qui manœuvre les troupes au sens militaire du terme, il doit avoir des rhizomes dans la société pour ressentir et même anticiper ces grandes mutations sociales. Il n'est pas forcément le décideur – c'est mon cas – et il doit l'accepter. Il lui faut ensuite se faire entendre. Pour que le public puisse appréhender l'utilité sociale de notre puissance, nous devons communiquer, en interne et en externe. On fait de l'interne par l'externe, aussi. Les réseaux sociaux me permettent d'aller au-delà de mon rôle de vitrine du commerce, de rappeler toutes les fonctionnalités qui vont être impactées et de positionner notre marque comme apporteuse de solutions.

Cette action est indispensable, car nous sommes dans une guerre d'opinion. Le stratège doit jouer sur l'opinion. D'ailleurs, derrière ces pseudo-hackeurs qui lancent des cyberattaques, c'est l'altération de l'opinion qui est recherchée.

Gagner « chemin faisant »

Puisque la réalité qui se déploie devant le stratège ne saurait être identique à celle sur laquelle il a misé, il est contraint de faire évoluer son action « chemin faisant », selon l'expression de Marie-José Avenier[23]. Cette école du « chemin faisant », qui conjugue les intentions et l'imprévu, reflète la philosophie de la bonne pratique stratégique qui exploite les situations émergentes en référence à son désir d'avenir. Elle n'est pas un pilotage à vue où se perdrait le caractère intentionnel de la stratégie. Elle suppose un port d'arrivée qui, en fonction des vents et des courants, servira de référence aux modifications de cap aussi fréquentes qu'il sera nécessaire. Ce qui implique un comportement réactif, pour résister aux risques et menaces, autant que proactif, pour tirer parti des occasions ; et qui donne évidemment toute sa place aux processus de veille stratégique.

Libre bien sûr au capitaine, attentif à l'évolution des contextes, de modifier son port d'arrivée si les vents et les courants ne lui permettent plus de rejoindre sa destination initiale. L'intention doit pouvoir être reconsidérée à la lumière des circonstances. La modification « chemin faisant » de l'objectif premier est une éventualité consubstantielle à l'art stratégique qui reconnaît la prévalence des circonstances sur le concept, comme le martèle Charles de Gaulle.

Aung San Suu Kyi, la « Dame de Rangoun », va ainsi jusqu'à s'allier avec ses pires ennemis – les militaires de la junte – pour atteindre son but ultime et obsessionnel : mettre en place une politique économique et sociale qui permette à tous les Birmans de sortir de la pauvreté. Elle n'a que deux ans lors de l'assassinat de son père, Aung San, le dirigeant nationaliste qui a négocié l'indépendance de la Birmanie avec les Anglais et remporté en 1948 les premières élections libres. Quatre décennies plus tard, elle relève le flambeau en devenant le chef de file de l'opposition non violente et en remportant les élections législatives avec la Ligue nationale pour la démocratie. Le scrutin est annulé par les militaires, qui la mettent en résidence surveillée pendant quinze ans répartis sur une vingtaine d'années. À sa libération, l'opposante historique gagne à nouveau les élections autorisées en 2012 par la junte désireuse de mettre en place « une démocratie disciplinée ». Mais une disposition constitutionnelle taillée sur mesure l'empêche d'être présidente : c'est la clause 59F, qui interdit la plus haute fonction à toute personne ayant des enfants de nationalité étrangère ! Aung San Suu Kyi a en effet eu deux enfants, Alexander et Kim, avec l'historien britannique Michael Aris, lorsqu'elle vivait en Grande-Bretagne. Elle devient néanmoins ministre des Affaires étrangères, conseillère spéciale de l'État et porte-parole de la présidence, autrement dit chef de gouvernement *de facto* entre 2016 et 2021. Un chef de gouvernement obligé de composer quotidiennement avec la junte et de mettre en œuvre une stratégie d'inspiration florentine tout en continuant de défendre ses valeurs. Un vrai numéro d'équilibriste, assorti d'une marge de manœuvre particulièrement réduite.

En 2019, les Occidentaux reprochent à celle qui a reçu le prix Nobel de la paix en 1991 de laisser faire lorsque les militaires commettent des atrocités contre le peuple rohingya, une communauté musulmane sunnite d'environ un million de personnes originaires du Bangladesh et installées dans le nord-ouest de la Birmanie. Dans les médias occidentaux, on évoque « la chute d'une icône », alors que dans son pays, elle est toujours soutenue par son peuple. Les militaires finissent par la renverser en 2021, en l'accusant de corruption – des charges absurdes, destinées à salir son image ; elle est à nouveau condamnée et mise à l'isolement. Mais à soixante-quinze ans, elle continue de clamer qu'elle n'optera jamais pour une stratégie violente. Elle sait que seule une guerre civile pourrait la porter au pouvoir, mais en refuse le principe, car des affrontements enfonceraient les Birmans dans la pauvreté, ce qui irait à l'inverse de sa vision progressiste.

Constance à la fois dans le cap et dans l'adaptation : cette même attitude guide David Ben Gourion dans la longue marche stratégique qui le conduit à la création de l'État d'Israël, du début des années 1920 au 14 mai 1948. Il écrit : « Vous devez savoir quels résultats vous désirez obtenir, être certains de vos objectifs et garder les buts constamment en mémoire. Vous devez savoir quand combattre vos adversaires politiques et quand marquer le pas. […] Et comme la Terre ne s'arrête jamais de tourner et que l'équilibre des forces en modifie les données comme les mouvements d'un kaléidoscope, vous devez constamment redéfinir votre tactique en vue de mener vos projets à leur terme[24]. »

Même principe chez Nelson Mandela, dont l'aptitude à la remise en question et le sens tactique engendrent un succès politique fondé sur sa capacité à responsabiliser, motiver, inspirer et influencer les autres, mais aussi sur sa compréhension de l'âme humaine. Il sait et répète que les gens agissent toujours dans leur propre intérêt. Profondément attaché à l'idéal d'une société libre, il consolide sa vision à long terme durant ses vingt-sept ans de détention. À sa sortie en 1990, au nom d'un but unique – renverser l'apartheid et faire

voter les Noirs –, il adapte son chemin, cherchant à instaurer un consensus plutôt qu'à imposer des opinons intransigeantes. Selon la théorie développée dans son autobiographie[25], la non-négociation comme la non-violence sont pour lui des méthodes, non des principes immuables. Des mouvements pacifiques, comme les grèves et manifestations, à la résistance armée, en passant par les campagnes de désobéissance civile, il fraie son chemin jusqu'à parvenir au pouvoir en 1994 pour mettre en œuvre son grand principe : « Être libre, ce n'est pas seulement se débarrasser de ses chaînes ; c'est vivre d'une façon qui respecte et renforce la liberté des autres[26]. »

« Chemin faisant », c'est également ainsi que Gisèle Halimi, disparue en 2020, a fait de sa vie un combat pour l'égalité, poursuivant inlassablement la réalisation de sa vision, celle d'un monde où l'injustice aurait disparu et où la femme ne serait plus victime de discrimination. Sans cesse inspirée par le but qu'elle s'est donné, la « petite juive tunisienne de La Goulette » devient l'icône du féminisme français ; elle ne planifie jamais son action mais, de rebond en rebond, tire parti de chaque occasion pour en faire une arme supplémentaire au service de ses idées. Sa force : elle se dote d'outils faisant levier pour sa propre action, comme l'association Choisir. D'abord avocate au barreau de Tunis, elle utilise le droit et les procès pour faire avancer ses causes : celle de la décolonisation, en Tunisie d'abord, puis en Algérie. Celle des femmes ensuite, du procès de Bobigny en 1972, qui joue un rôle déterminant dans la légalisation de l'avortement (loi Veil de 1975), à celui d'Aix-en-Provence en 1978 qui conduit à la criminalisation du viol. Autant de victoires historiques toujours tendues vers le même but. Elle continue son combat comme députée, puis à l'Unesco, où elle est ambassadrice de France, à l'ONU et dans diverses instances qu'elle intègre pour élargir la réalisation de sa vision. Tenace et persévérante, forte de ses convictions et de ses magistrales qualités d'oratrice, médiatisant ses actions, tendue vers son unique objectif, elle aura été de tous les combats qui ont permis de modifier le regard de la société française et de faire évoluer ses lois.

Faut-il tuer la planification ?

Alors, stratégie délibérée ou stratégie émergente ? Dans la pensée managériale, les deux concepts s'affrontent. Le premier, développé par Michael Porter, désigne une démarche volontaire, descendante, dans laquelle les entités stratégiques planifient ce que sera leur avenir et veillent par le contrôle et les indicateurs à l'application étroite des décisions retenues. Le second est défendu par Henry Mintzberg. Adoptant une approche à la fois descendante et ascendante, cette stratégie émergente identifie les résultats imprévus de l'exécution de la stratégie et les incorpore en continu dans le projet d'entreprise. L'environnement des affaires étant en constante évolution, les entreprises doivent être suffisamment alertes et flexibles pour tirer parti des occasions favorables. Il va sans dire que seule la stratégie émergente assure le couplage des plans stratégique et opérationnel, et donc le succès. Elle gomme d'ailleurs les phénomènes de turbulence puisque ceux-ci n'existent que par rapport à un rêve illusoire de stabilité. Si on lui avait posé la question, Henry Mintzberg aurait sûrement répondu que la stratégie relève davantage du jeu de Lego, qui suit un processus d'invention/adaptation permanente à partir d'une grande idée initiale, que du puzzle fondé sur un plan et une solution uniques.

Au point que certains se demandent s'il ne faut pas tuer la planification… Accordant en novembre 2007 une interview au *McKinsey Quarterly*, Richard Rumelt, professeur de stratégie à l'UCLA, constatait que la plupart des plans stratégiques d'entreprise avaient peu à voir avec la stratégie ; ils n'étaient que des budgets glissants à trois ou quatre ans, une sorte de projection quant à l'évolution du marché. Selon lui, appeler cela de la planification stratégique laissait espérer à tort que cela donnerait une stratégie cohérente. Il conseillait en conséquence « d'éviter le label "plan stratégique" » et de privilégier celui de « plan d'engagement des ressources à long terme ».

L'économiste se battait ainsi contre la mode de la planification stratégique apparue parallèlement au besoin de stratégie, c'est-à-dire au milieu des années 1960. Le processus, se formalisant peu à peu, trouva d'ailleurs de grands

stratèges – Michael Porter entre autres – enclins à considérer que l'on tenait enfin là le *silver bullet*, la méthode permettant de répondre aux problèmes apparemment insolubles posés par l'évolution du marché. Henry Mintzberg l'avait pourtant attaquée au début des années 1990, démontrant le caractère fallacieux du processus.

La tentative de maîtriser la réalité par le plan est une illusion dangereuse. Elle pousse les dirigeants à un sentiment excessif de sécurité, jusqu'à devenir inattentifs aux changements et moins ouverts aux occasions favorables. Deuxième risque, l'objectif finit par devenir le plan. Pour que ce dernier fonctionne, on le décline à chaque niveau en autant de carcans rigides dont on confie le contrôle à tout un corps de vérificateurs armés de batteries d'indicateurs. Il ne s'agit plus de se battre pour l'entreprise, mais pour les indicateurs dont la couleur verte sera assurance de rétribution. Troisième problème, le plan coordonne alors qu'il faut faire coopérer. Ce faisant, il décourage l'implication des collaborateurs : s'il peut être excitant de se battre pour une haute finalité, il l'est moins de se démener pour un tableau de bord bourré de KPI ! L'obsession du contrôle et la crainte de l'erreur se mettent en place ; elles inhibent les initiatives et l'engagement de chacun. Quatrième et dernier effet pervers : plus une stratégie est planifiée, plus il est difficile d'en changer… Au-delà de la résistance psychologique inhérente à toute idée arrêtée et de la crainte du planificateur de « perdre la face », il devient difficile de modifier une partie du plan sans redéfinir l'ensemble – or, cette démarche exigerait trop d'efforts. Alors on ferme les yeux et on suit le plan même si les circonstances réelles s'éloignent de plus en plus des hypothèses initiales ! Conscients de ces risques, les militaires américains recommandent : *Fight the enemy, not the plan* (« Bats-toi contre l'ennemi, pas contre le plan ») !

Howard Davies

Président de NatWest Group et ancien directeur de la London School of Economics

« Ceux qui proposent une stratégie évoquent rarement ses conséquences en cas d'échec. »

Mon rôle, en tant que président du conseil d'administration (*chairman of the board*), est de challenger la stratégie que propose le CEO de la banque. Puisque la stratégie est un ensemble intégré d'actions conçues pour créer un avantage durable sur les concurrents, je m'assure que celle qu'il me présente se fonde sur une conception rigoureuse de nos avantages comparatifs. Je l'interroge et le pousse dans ses retranchements : comment voit-il évoluer le marché et la concurrence ? Peut-il planifier formellement son idée, autrement dit dispose-t-on des ressources financières et des talents capables de la mettre en place ? Cette stratégie a-t-elle la possibilité d'évoluer avec les conditions du marché, est-elle prête à réagir aux développements inattendus ?

Ancien consultant de McKinsey, je suis resté fidèle à la matrice atouts-attraits. En ordonnée, la position concurrentielle de l'entreprise, ses atouts comparatifs. En abscisse les forces du marché concerné, son potentiel de croissance, les marges habituellement obtenues, l'intensité de la concurrence… Les uns et les autres sont évalués sur une échelle « faible, moyen ou fort ». On détermine ainsi les activités qu'il faut absolument maintenir ou développer, et celles qu'il vaut mieux abandonner : le fameux dilemme *harvest or invest* (« récolter ou investir »).

La qualité principale du stratège placé dans ma position, c'est la discipline de pensée ; le président doit être sceptique, analytique, et se méfier de son intuition. À l'inverse du CEO exécutif, qui doit pour sa part être volontaire, confiant et enthousiaste. À moi de lui dire : « Supposons que l'on fasse ce que vous proposez. Nos moyens ne sont pas illimités : que va-t-on ne pas faire à la place ? Que va-t-on abandonner ? » Il est très important de savoir ce que l'on sacrifie. Le *free lunch* (« repas gratuit ») n'existe pas : il faut pouvoir convaincre les patrons des activités lésées que c'est un bon choix. Ceux qui proposent une stratégie évoquent rarement ses conséquences en cas d'échec.

Dans une banque de la taille de NatWest, on ne peut pas tout miser (*bet the farm*) sur un projet – tout risquer sur une initiative quelle qu'elle soit. D'ailleurs les régulateurs ne l'accepteraient pas. Les risques doivent être calculés de façon à toujours pouvoir rebondir. Si l'on est une start-up, c'est différent. Je préside également la banque Inigo : pour elle, la question de la protection des épargnants, du public, ne se pose pas. Les investisseurs, capital-risqueurs ou fonds

d'investissement, sont conscients des risques qu'ils prennent. Les dirigeants sont en mesure de prendre des décisions sur la base de leur conviction et de leur intuition.

Je n'aime pas le mot « vision ». Il ne fait plus partie de notre vocabulaire chez NatWest. Le PDG précédent avait ce qu'il appelait une vision : « Être le numéro un du client pour la confiance. » Cela marchait bien en interne, il obtenait un taux d'engagement fantastique. Mais la part de marché et le rendement du capital ont baissé ! J'ai nommé un nouveau PDG, une femme qui, elle, ne parle pas de vision mais de *purpose*, de but de l'entreprise. Notre *purpose*, c'est d'aider les entreprises à prospérer. Nous travaillons pour les clients, pas pour nous. Désormais, chaque rapport, chaque note qui remonte au conseil d'administration doit dire comment tel projet ou telle décision contribue à notre *purpose*.

Les plans sont inutiles, mais la planification est indispensable

Tout insuffisant qu'il soit pour produire le succès, le plan lui est nécessaire. La préparation de l'action est un exercice dont le stratège ne peut se passer : la planification est l'outil premier du couplage stratégique.

Grand planificateur, le général Eisenhower était aussi un leader pragmatique, sans cesse confronté aux aléas qui lui montraient la nécessité et les limites du plan. Sa formule est restée célèbre : *Plans are nothing, planning is everything* (« Les plans ne sont rien, mais la planification est tout »). Autrement dit, ce qui est utile dans la planification, ce n'est pas tant le produit – le plan – que le processus qui y mène. Le but de la planification n'est pas de concevoir un cadre inflexible dont il faudra s'écarter sous la contrainte du réel ; elle est pédagogie, préparation intellectuelle et matérielle à l'adaptation. La planification permet de comprendre le territoire, de contextualiser l'action.

« Avec mes clients, je définis un plan stratégique, mais le chemin pour y parvenir a plus de valeur que le plan lui-même, confirme Nicolas Kachaner. L'un d'eux, Elis, spécialisé dans la location et l'entretien de vêtements de

travail, a découvert il y a quelques années, grâce à cet exercice de planification, qu'il ne regardait jamais la rentabilité selon la durée de vie du client. En se mettant à les analyser sous cet angle, il s'est aperçu que certaines familles de clients étaient particulièrement rentables, et que d'autres l'étaient moins, et il a modifié sa stratégie en conséquence. »

Que la stratégie doive être accrochée au réel, chacun en convient, mais que les opérations (donc le réel) doivent influencer en continu la stratégie, voilà qui choque nos esprits conceptuels. C'est pourquoi, si la voie descendante du couplage est généralement bien réalisée, la voie remontante est souvent défaillante : les états-majors, civils et militaires, mettent rarement en place les bons outils du retour en continu de l'information terrain, qu'ils respectent trop chichement. Le grand sociologue des organisations François Dupuy perçoit ici un risque grandissant : les dirigeants s'intéressent davantage aux stratégies qu'aux conditions de leur réussite, qu'ils sous-traitent allègrement. Pour lui, les nécessités financières et autres *road shows* tendent toujours davantage à les écarter des problématiques d'exécution, alors que ces dernières ne peuvent être découplées des stratégies. Il constate ainsi que « l'une des conséquences les plus importantes de la financiarisation du monde de l'entreprise est d'éloigner les dirigeants des problèmes organisationnels qui constituent pourtant un facteur clé de succès[27] ». À l'inverse d'ailleurs, face à l'évolutivité de la menace – presque en temps réel –, les armées ont fait un effort considérable et organisé de manière performante, en continu, leurs processus de « retour d'expérience », ce qui leur confère une réactivité accrue.

Dialectique persistance/adaptation

Si la nécessité de coévolution du stratégique et de l'opérationnel est avérée, une interrogation demeure : faut-il que cette adaptation se fasse en permanence ou épisodiquement ? Puisque l'adaptation en continu est illusoire, la question du moment opportun se pose. Le stratège doit répondre à la question toujours

difficile : jusqu'à quand devrai-je persévérer dans ma décision, à partir de quand devrai-je la modifier pour « coller » à la réalité ? Selon quels critères puis-je régler la tension dialectique entre persistance et adaptation ?

Affaire d'intuition, bien sûr, et point de règles strictes. Mais le jugement sera facilité si le stratège perçoit que la nécessité de persévérer et celle d'adapter ne relèvent pas des mêmes obligations. Il devra arbitrer entre les deux.

Ce sont des raisons d'ordre interne à l'entité stratégique qui imposent la persévérance. La première relève de la crédibilité du décideur : celui qui modifierait sans cesse sa décision en cause serait traité de girouette. La deuxième touche au nécessaire retour sur investissement. Toute décision se traduit par une dépense ; si les décisions se succèdent sans délai, les dépenses le font également, sans produire de rentrées, donc le capital brûle sans se reconstituer. Il faut donc laisser porter la décision un certain temps pour reconstruire la valeur qu'elle a consommée. Le général qui modifierait sans cesse la mission de l'unité qu'il vient d'engager la verrait stagner, tout comme le chef d'entreprise qui modifierait constamment ses choix d'investissement, ou le politique ses orientations majeures ! Le stratège est donc contraint, un certain temps, d'assumer la décision prise à l'instant *t*, dans des conditions particulières « de température et de pression », dans une certaine connaissance de son univers stratégique, même s'il ressent qu'à un nouvel instant *t* une autre décision serait meilleure. Il est tenu, pendant un laps de temps, de se contenter de réorientations mineures afin de laisser se reconstituer la valeur investie.

Bientôt, la situation n'est plus tenable. La fonction radar de mon entreprise m'indique que l'écart entre les circonstances sur lesquelles j'ai fondé ma décision et celles de l'instant est tel que perdurer devient dangereux. Je dois donc prendre une décision corrective forte pour ramener ma décision précédente sur la réalité nouvelle, puis la laisser porter à nouveau jusqu'à ce qu'un écart grandissant me contraigne à nouveau à une décision corrective. Ainsi mon entité stratégique se déplace-t-elle sur une ligne brisée qui, à défaut

de pouvoir épouser en continu la réalité, fera coïncider au mieux cette trajectoire discontinue avec la courbe de l'évolution des circonstances.

Comme pour un urgentiste, ma décision d'adaptation sera ainsi un arbitrage entre des impératifs d'ordre différent, parfois opposés : « Une direction d'entreprise doit savoir quand il faut résister au changement pour des raisons d'efficience interne, et quand il faut le promouvoir pour des raisons liées à l'adaptation externe[28] », résume Henry Mintzberg. Autrement dit, la stratégie doit intelligemment allier persistance et flexibilité.

1. Jean-Louis-Auguste Commerson (1803-1879) est un écrivain, journaliste et dramaturge français, auteur notamment de vaudevilles et d'ouvrages humoristiques comme la *Petite Encyclopédie bouffonne* (1860).

2. Expression initialement inspirée d'Alfred Korzybski, *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics* (The International Non-Aristotelian Library Publishing Company, 1933), remise en exergue par l'école de Palo Alto (années 1950), puis empruntée par l'écrivain français Michel Houellebecq pour le titre du roman qui lui vaudra le prix Goncourt 2010.

3. Napoléon Ier, *De la guerre*, *op. cit.*

4. Helmuth von Moltke, *Geschichte des deutsch-französischen Krieges von 1870-71*, Berlin, Ernst Siegfried Mittler, 1901.

5. Helmuth von Moltke, *On the Art of War: Selected Writings*, *op. cit.*

6. *Ibid.*

7. À partir du 12 mai au matin de très nombreux indices montraient que l'axe d'effort de l'attaque allemande se situait dans les Ardennes et non dans les plaines à leur nord. Hélas, la certitude – donc l'aveuglement – ne permit pas au commandement français de comprendre la réalité telle qu'elle se présentait et donc d'adapter des plans dont chacun avait jusqu'alors loué l'excellence. On peut lire à ce sujet l'analyse remarquable de Karl-Heinz Friezer dans *Le Mythe de la guerre-éclair*, Belin, 2003.

8. Dans ce choc des styles de commandement que fut mai 1940, l'emporta sans surprise celui dont la liberté d'appréciation constituait la colonne vertébrale et qui stipulait que « les combattants doivent pouvoir analyser eux-mêmes chaque situation, penser et agir d'initiative de manière à l'exploiter de manière décisive et courageuse » (règlement de campagne allemand de 1933).

9. André Beaufre, *Le Drame de 1940*, Perrin, 2020.

10. Erich von Manstein, *Mémoires*, Tempus, 2017.

11. Chief of Staff to Supreme Allied Commander.

12. Supreme Headquarters Allied Expeditionary Force (« État-major suprême des forces expéditionnaires alliées »).

13. Général Dwight D. Eisenhower, *Crusade in Europe*, Knof Doubleday Publishing Group, 2021.

14. Antonio R. Damasio, *L'Erreur de Descartes. La raison des émotions*, Odile Jacob, 2021.

15. *Ibid.*

16. Cité par Donald J. Smalter et Rudy L. Ruggles, « Six Business Lessons from the Pentagon », *Harvard Business Review*, mars-avril 1966.

17. Pour *Planning Programming Budgeting System*.

18. La RAND (Research and Development) Corporation, fondée en 1948, est une institution américaine de conseil et de recherche travaillant essentiellement pour l'armée américaine.

19. Publié en français sous le titre *Avec le recul. La tragédie du Vietnam et ses leçons*, Seuil, 1996.

20. Jim Mattis, *Code Chaos. Apprendre à diriger*, *op. cit.*

21. Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, *op. cit.*

22. Michel-Édouard Leclerc est le chef d'entreprise français le plus influent sur les réseaux sociaux, selon le classement LinkedIn.

23. Marie-José Avenier (dir.), *La Stratégie « chemin faisant »*, Economica, 1997. Article publié par Marie-José Avenier dans *Gestion 2000*, n° 5/99, octobre 1999.

24. Henri Bentégeat, *Chefs d'État en guerre*, *op. cit.*

25. Nelson Mandela, *Un long chemin vers la liberté*, Fayard, 1995.

26. Nelson Mandela, *Être libre*, Plon, 2017 (citation de la couverture).

27. François Dupuy, *On ne change pas les entreprises par décret*, Seuil, 2020.

28. Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, *op. cit.*

8

L'attitude stratégique

Être et penser en stratège

> « Rendre tactiquement possible ce qui est stratégiquement désirable. »
>
> Général Bernard MONTGOMERY

Et si, en synthèse, l'important était d'avoir une « attitude stratégique » ? Autrement dit, une manière aborder le futur et l'action, de porter une vision et de la façonner dans cet univers dont la parfaite compréhension échappe à l'entendement ?

Cette attitude, empreinte de recul, de modestie et de volonté – et qu'Alice n'adopte qu'à la fin de son voyage initiatique –, permet au leader de jeter un regard stratégique sur le monde, et de prendre avec résolution les décisions qui guident son entité vers sa vision.

Se penser en stratège

Le leader doit d'abord bien distinguer entre attitude stratégique et réflexe tactique. Les décideurs ont parfois du mal à saisir la différence entre ces deux systèmes de conception de l'action. Le mot « tactique » vient du grec *taktikòs*,

qui désigne la disposition des troupes avant la bataille. La distinction ne s'impose pas naturellement puisque l'une et l'autre ont en commun d'être des modes de pensée visant la conception et la mise en œuvre d'une action finalisée. Mais à ce point de notre livre, le lecteur se sera fait une idée assez claire de ce qui les différencie. Au cours de l'action, s'il prend de la hauteur, il saura qu'il a quitté le monde de la tactique pour celui de la stratégie. Si à l'inverse il est dévoré par l'impératif de l'instant, il n'est plus dans ce dernier, se contentant d'éviter tactiquement les obstacles à l'aveuglette, sans perspective nette.

De la stratégie et de la tactique : un abîme sans solution de continuité

Tactique et stratégie s'emboîtent comme un système de matriochka, la différence de niveau se constatant plus aisément que la différence de nature puisque l'une et l'autre visent *in fine* à équilibrer une équation entre des fins, des voies et des moyens. Le trompe-l'œil vient du caractère progressif du changement de registre. L'amiral Castex, l'un des grands stratèges français du XXe siècle, décrit cette continuité : « La stratégie est comme le spectre solaire. Elle a un infrarouge qui est le royaume de la politique, et elle a un ultraviolet qui est celui de la tactique […]. La politique, la stratégie et la tactique forment ainsi un ensemble, un tout complet bien uni, et nullement un triptyque aux éléments nettement séparés[1]. »

Il existe ainsi des « englobants » qui enserrent des « englobés » dans ce que le général Beaufre dénomme « la pyramide des stratégies[2] ». Il en est des matriochkas stratégiques comme de la hiérarchie des normes de droit : aucun règlement ne doit être contraire à un décret, ni celui-ci à la loi… laquelle ne peut contredire la Constitution. De la même manière, aucune technique ne devrait venir entraver une tactique qui doit elle-même servir la stratégie, assujettie pour sa part à la vision. Le rôle profond d'un comité directeur

d'entreprise est d'être un « conseil stratégique » comme il existe, en matière juridique, un Conseil d'État : le rôle du premier est de vérifier la convergence des actions, le rôle du deuxième, d'assurer celle des instruments juridiques.

S'ajoute cependant, en stratégie, une difficulté : il y a non seulement emboîtement, mais également interconnexion. Tous ces niveaux sont imbriqués de façon complexe en une oscillation constante de l'un à l'autre ; la moindre décision a un impact sur tous les niveaux, comme dans l'engrenage des roues dentées d'une horloge : si l'une dysfonctionne, l'ensemble se bloque !

Un rapport de moyen à fin

La stratégie, dans la définition qu'en donne le général de Villiers, répond au « quoi » et au « pourquoi » – l'intangible, le long terme –, alors que la tactique traite du « comment », c'est-à-dire des aspects pratiques, du court terme. Nous sommes dans un rapport de moyen à fin, la tactique se constituant en outil de la stratégie qui lui donne sens : ni techniques ni tactiques ne valent en dehors de la stratégie qu'elles servent.

À la veille de la Première Guerre mondiale, de part et d'autre du Rhin, l'obsession de la bataille a fini par renverser cette logique, la stratégie devenant un outil de la réussite tactique ; cette dérive intellectuelle s'est traduite dans les deux camps par d'épouvantables massacres. Après des années d'errements sanglants, politiques et militaires se décident finalement, en 1918, à penser stratégie. Pour rétablir cette subordination du tactique au stratégique, on nomme enfin – on l'a vu précédemment[3] – un commandant en chef, fonction qui faisait défaut depuis le début du conflit. Lors de la conférence de Beauvais, les Alliés confient au général Foch la direction stratégique des opérations militaires tout en précisant que les commandants en chef des armées britannique, française et américaine exercent dans sa plénitude la conduite tactique de leur armée. Élevé à la dignité de maréchal de France, Foch planifie

et mène l'offensive générale qui force l'Allemagne à demander l'armistice, le 11 novembre 1918.

L'exemple est parlant : à la tactique de remporter les combats, à la stratégie de les choisir, de leur donner un sens, une cohérence globale et, en fin de compte, de gagner la guerre. C'est la distinction établie par Carl von Clausewitz, pour qui « la tactique est la théorie relative à l'usage des forces armées dans l'engagement, la stratégie est la théorie relative à l'usage des engagements au service de la guerre ». Ce qui pourrait se traduire ainsi : la tactique se rapporte à la mise en œuvre des fonctions techniques, la stratégie se chargeant de les faire converger vers son ambition.

Carl von Clausewitz stipule la nécessité d'établir la distinction entre les finalités « de » la guerre (*Zweck*), un état de paix meilleur que le précédent, et les finalités « dans » la guerre (*Ziel*), en d'autres termes les batailles. Observateur des dérives de l'aventure napoléonienne, il constate que dans le « chaudron de la guerre », les buts « dans la guerre », donc les objectifs tactiques, ne restent pas subordonnés aux buts « de la guerre », donc les finalités politiques, mais s'en détachent. Alors ces buts « dans la guerre » dépendant des logiques d'efficacité technique finissent par s'imposer à ceux « de la guerre » : ils donnent à la guerre cette vie propre qui l'entraîne régulièrement bien au-delà de ce qui avait été initialement voulu, et ailleurs. Cet enchaînement se vérifie en tout champ de l'action stratégique, les logiques techniques et tactiques tendant naturellement à s'y imposer.

Pour le tacticien, il s'agit donc de ne jamais juger l'action qu'il mène pour elle-même, mais toujours en considération de la logique supérieure, seule référence quant à son utilité. Réciproquement, le stratège ne doit juger de la légitimité de l'action conduite au plan inférieur qu'en considération de sa convergence avec la rationalité du plan supérieur. Ici encore, l'expression du principe est plus simple que sa mise en œuvre : l'homme d'action, inclinant toujours vers son propre but, oublie régulièrement le sens supérieur de ses actes.

Il est hélas fréquent de voir une succession d'actions opérationnelles peu convergentes n'aboutir à rien, voire s'opposer les unes aux autres, tout en monopolisant les ressources et les efforts, l'obsession du court terme et de la perfection tactique obstruant la réflexion stratégique. Le vieil adage militaire s'applique à tous les domaines d'activité : si la stratégie sans tactique est le plus long chemin vers la victoire, la tactique sans stratégie est le plus sûr chemin vers la défaite ! Quant à la technique, force est de constater qu'elle est insuffisante en elle-même : être capable de suivre en temps réel la trajectoire d'une balle de golf depuis l'espace n'assure en rien la victoire contre des guérilleros sans avions ni blindés. Mahan, le plus grand stratège naval américain, le notait : « Si la stratégie est mauvaise, l'habileté du général sur le champ de bataille, la bravoure du soldat, et même une brillante victoire, toutes décisives qu'elles soient, ne sont d'aucun effet[4]. »

La tactique est géométrie, la stratégie est dialectique

Derrière leurs modalités semblables – l'équilibrage des équations entre des fins, des voies et des moyens – et la réalité du continuum tactique-stratégie, les deux exercices intellectuels sont différents, presque opposés, tant ils font appel à des raisonnements et des qualités dissemblables. C'est d'ailleurs le drame du mode de sélection des dirigeants : ils sont choisis parmi les meilleurs tacticiens alors que rien n'assure que ceux-ci feront de bons stratèges. Prenons l'exemple des médias : les rédacteurs en chef et les directeurs de rédaction sont toujours choisis parmi les meilleurs journalistes. Or savoir enquêter avec acharnement et écrire de façon vivante ne garantit en rien que l'on sache encadrer une équipe ! Une logique analogue prévaut dans les armées. L'École de guerre forme les meilleurs tacticiens des trois armées – sévèrement sélectionnés après une première partie de carrière opérationnelle et un concours difficile – aux fonctions de stratège militaire. En réalité, seuls quelques-uns montrent les

capacités requises et, d'ailleurs, une partie seulement parvient, après une dizaine d'années complémentaires, aux responsabilités du généralat. Car on peut être bon tacticien et piètre stratège, ou encore intelligent et bardé de diplômes tout en se révélant incapable de se plier aux difficultés de la dialectique stratégique !

À l'opposé du tacticien fort de ses règles et de ses schémas, le stratège compose avec l'instabilité de la réalité : au réflexe, il substitue la réflexion. À l'obsession de la technique, il substitue la hauteur de vue et la largeur d'esprit car « le côté technique ne doit jamais chez un grand chef l'empêcher de tenir compte des autres facteurs[5] ». Il s'habitue à l'imperfection de la connaissance comme à celle de la décision. Les tacticiens maîtrisent les causalités linéaires et circulaires qui relient clairement l'effet à la cause. À l'inverse, le stratège sait que la logique de son univers est la « causalité récursive[6] » chère à Edgar Morin, celle où l'on ne distingue plus la cause et l'effet, ce dernier se révélant cause de la cause, les deux s'entremêlant sans qu'on puisse les distinguer. Le résultat y devient un ingrédient du processus : lequel, de la société ou de l'homme, façonne l'autre ?

Dès qu'il introduit au XVIIIe siècle le terme de stratégie dans le vocabulaire français, Paul-Gédéon Joly de Maïzeroy[7] note la différence de nature entre les deux types de raisonnement, le géométrique et le dialectique : « La tactique est une science de mesure et de proportions […] elle se réduit aisément à des règles sûres parce qu'elle est toute géométrique ; la stratégie ressort de la dialectique, exige les talents de l'esprit mais encore les vertus de l'âme. »

« Penser dialectiquement et penser stratégiquement, c'est même chose[8] », confirme le philosophe Guy Debord, mais tous les esprits, loin s'en faut, ne sont pas aptes au raisonnement dialectique ! Laborieux et subjectif, ce dernier ne fournit jamais la solution simple et unique qui mettrait l'esprit en repos : il ne sait produire qu'un compromis optimal et l'obligation d'un choix où l'intuition domine.

Enrico Letta

Président de l'Institut Jacques Delors et ancien président
du Conseil des ministres italien

« Les réseaux sociaux compliquent la tâche du stratège. »

La stratégie, c'est le long terme. Avoir une ambition stratégique, c'est vouloir être évalué non sur chacune des décisions que l'on prend et chacun des choix que l'on fait, mais sur le résultat obtenu à la fin de la séquence. Lequel dépend de la vision que vous avez en tête, le but ultime que vous voulez atteindre. Cette vision doit être simple et compréhensible par tous. Il faut l'avoir, la transmettre et la partager. Si elle n'est pas facilement communicable, elle est vaine ; cela rend la qualité du récit aussi fondamentale que la stratégie elle-même.

Qu'aurait été Jules César sans son récit ? Il est une façon de conférer une réalité à des notions qui, à défaut, resteraient souvent trop abstraites, de rendre compréhensible ce que vous avez dans la tête. Mais il ne faut pas que l'enveloppe prenne le pas sur le fond : le contenu sans récit n'a pas plus d'intérêt que le récit sans contenu.

La vision est essentielle pour le stratège, mais elle se fait de plus en plus rare. L'homme politique a tendance à agir ou réagir au gré des événements, à se laisser ballotter par eux, donc à faire des choix exclusivement tactiques. S'il n'a pas le regard fixé sur sa cible finale, il louvoie et perd toute capacité de stratégie. En ce sens, les réseaux sociaux sont très dangereux. En effet, ils se fondent sur le like. Or chercher à tout prix le plus grand nombre de likes conduit à mener une politique de court terme : vous finissez par devenir le *follower* de vos *followers*. Si vous recherchez à tout instant le consensus sur une action qui tient en une ligne dans un tweet, vous n'atteindrez pas votre objectif final. Car la stratégie, c'est une séquence de choix ; or, certains passages peuvent être à la fois non consensuels et nécessaires pour atteindre la cible finale qui, elle, est souhaitée par la majorité.

Le stratège doit avoir des convictions fortes, mais il doit posséder aussi une grande capacité d'écoute et d'analyse, et surtout celle d'opérer une sélection dans la masse d'informations de plus en plus importante qu'il reçoit. Enfin, et c'est essentiel, il doit avoir la capacité de prendre un risque personnel. S'il ne prend que les décisions qui correspondent au consensus de ses collaborateurs, ou qui lui sont dictées par les sondages, il ne fera pas de choix stratégiques qui changent vraiment les choses. Prenez Helmut Kohl avec le *Deutsche Mark* au moment de la réunification de l'Allemagne. Tout son entourage lui disait de ne pas faire la parité de monnaie. Il a eu le courage de le faire, malgré tout. Ce fut une décision

politique visionnaire, et il fut gagnant. Helmut Kohl et Jacques Delors sont pour moi les plus grands stratèges de l'histoire européenne, et j'ai eu la chance de travailler avec eux.

Lorsqu'on a pour vision, pour objectif ultime, une meilleure acceptation par les citoyens de l'idée européenne, on constate que la pandémie de Covid, si elle a été une tragédie énorme, a également agi comme un accélérateur formidable. Grâce au plan de sept cent cinquante milliards financé par un emprunt commun – un coup de maître stratégique –, les dirigeants européens ont réalisé en dix mois ce qui, au rythme habituel, aurait dû prendre dix ans ! Avec les achats de vaccins, le front uni face au Brexit, etc., l'Europe a vécu en 2020 un « moment saint Thomas », un de ces instants où ceux qui ont besoin de voir pour croire peuvent toucher du doigt la réalité.

La stratégie ne peut prétendre à la vérité

En stratégie, il n'est pas plus de vérité définitive que de connaissance parfaite, nous l'avons vu au début de cet essai. Nous nous heurtons ici à une difficulté bien française : méprisant l'intuition, nos Lumières ont objectivé le monde, depuis lors éclairé par la raison scientifique. Pour accéder à la stratégie, je dois me départir de l'évidence qui considère, avec Descartes et son *Discours de la méthode*, qu'il existe une vérité, et qu'il faut donc « ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle […] et de ne comprendre rien de plus […] que je n'eusse aucune occasion de le mettre en doute ». Une telle affirmation est dangereuse : il est plus sage de comprendre, avec Kant et sa *Critique de la raison pure*, ce que la raison peut et ce qu'elle ne peut pas, puisque toute vérité stratégique est liée à un contexte, à un instant, à un jugement. La philosophie, qui est recherche de la vérité du monde et de son fonctionnement, s'oppose donc sur ce point à la stratégie qui admet comme postulat l'absence de vérité, la contingence et l'incapacité de maîtriser les lois fondamentales gouvernant l'espace et son évolution. Ce que ne peut pas la raison stratégique, c'est justement établir « la » vérité… parce que, en stratégie

du moins, il n'existe que « des » vérités, toutes partielles, relatives et temporaires de surcroît.

Vérités partielles d'abord. Le regard humain – même augmenté ! – ne peut balayer qu'une partie des variables de l'indéchiffrable univers stratégique : il est trop vaste et le temps disponible toujours insuffisant pour obtenir toutes les informations et imaginer tous les effets induits. Face à cette incomplétude de l'information, la pure rationalité est dans l'impasse : seule l'intuition peut espérer saisir la complexité des systèmes humains. D'ailleurs, le brouillard, qui recouvre l'univers stratégique, ne permet qu'une perception floue des éléments indispensables à l'intelligence globale de l'environnement. Rien à voir avec le jeu d'échecs où chaque joueur, hors l'intention de son adversaire, bénéficie d'une connaissance exhaustive de la situation. Le stratège ressemble davantage au joueur de cartes : il ne connaît pas celles dont l'autre dispose.

Vérités relatives ensuite : la réalité est interprétation. Elle dépend du stratège, être subjectif, charnel et donc inconstant, de son état psychologique et physique de l'instant : le Napoléon fatigué et malade, privé de ses meilleurs conseils, fuyant le 18 juin 1815 à la nuit tombée le champ de bataille de Waterloo est fort différent du brillant empereur qui écrasa les armées russe et autrichienne à Austerlitz le 2 décembre 1805 ! Le regard du stratège est biaisé : ne pouvant connaître le monde objectivement, il le voit d'un certain point de vue, dans les deux sens de l'expression, manière de juger mais également lieu d'où l'on juge. Aucun regard n'est semblable à un autre, car chacun d'eux est façonné par une histoire personnelle, des expériences, une culture et une ambition.

C'est le drame de la stratégie : elle entretient un rapport étroit avec une réalité… qui n'existe pas puisqu'elle est un construit social et intellectuel. Le stratège ne doit pas dire « C'est la réalité », mais plutôt « C'est ma réalité ». Pour parler comme Kant, le stratège n'a accès qu'aux phénomènes, le connaissable par son esprit, et non aux noumènes, le réel en lui-même tel qu'il est absolument.

Les raisonnements pris pour des certitudes conduisent d'ailleurs les stratèges à leur perte. Les Romains jugent que, pour pénétrer en Italie, l'armée d'Hannibal n'a d'autre choix que de suivre la côte ; hélas pour eux, Hannibal traverse les Alpes, contourne les légions et débouche en plaine du Pô à la fin de l'année 218 av. J.-C. Le maréchal Pétain[9], maître à penser militaire de l'entre-deux-guerres, affirme que les Ardennes sont infranchissables pour une armée moderne, mais les Allemands percent à Sedan et Dinant le 13 mai 1940 ! Imaginons un instant que lors des combats d'Afrique du Nord qui opposent de l'hiver 1942 au printemps 1943 l'Afrikakorps à la 8e armée britannique, les troupes allemandes aient été commandées non par le général Rommel, mais par le général Montgomery et inversement : cette campagne aurait pris un cours tout différent. Une stratégie peut ne pas être fausse, elle n'en est pas pour autant intrinsèquement vraie.

Vérités temporaires enfin. Les variables entrent et sortent de l'univers stratégique ; trop de pièces y bougent simultanément pour qu'il soit possible d'appréhender toutes leurs interactions. La réalité perçue peut un instant se révéler proche du réel alors qu'elle en sera très éloignée plus tard. Bref, le stratège peut avoir des certitudes temporaires, jamais définitives. Même la science, contrairement à la religion, n'est pas un répertoire de vérités définitives, ses théories se dégradant inévitablement sous l'effet de découvertes nouvelles. D'ailleurs, ce sont toujours les déviants de la science qui la font progresser, les Galilée, Newton ou Einstein… La vérité ne peut donc être que « du moment », *hic et nunc*.

Face au franc-tireur américain Elon Musk et à sa voiture électrique Tesla, les grands constructeurs automobiles ont suivi la même stratégie que celle adoptée par Arianespace vis-à-vis de SpaceX, une autre filiale de Musk[10] : ils n'ont pas cru à l'innovation de rupture qu'apportait l'entrepreneur iconoclaste. Et pour cause : il ne répondait à aucun besoin exprimé par les clients. Dans leur réalité, il n'avait pas sa place. Ils l'ont donc jugé fantaisiste, trop différent pour toucher le marché de masse. Dès novembre 2020, pourtant, Tesla et ses

quatre cent mille voitures vendues valent davantage, en Bourse, que tous les constructeurs du monde réunis, qui produisent ensemble soixante millions de véhicules ! Ses voitures électriques sont de véritables ordinateurs sur roues. Leur atout n'est pas leur batterie ni même leur moteur, encore moins leur design. L'essentiel, c'est le processeur, les puces, et surtout les mises à jour constantes – exactement comme les ordinateurs. Mais qui demandait cela ? Personne. Pourquoi donner au client ce qu'il ne demande pas ? Les grands constructeurs, pourtant des champions du marketing, ne pouvaient pas, compte tenu de leur histoire et de l'état du marché, concevoir que Tesla devienne un jour réellement dangereux : ils n'ont pas adopté l'attitude stratégique qui aurait pu remettre en cause leur vérité d'hier.

Il existe autant de vérités que d'individus et de moments qui passent. Personne n'a oublié l'appontage triomphant du président George W. Bush sur le porte-avions nucléaire *USS Abraham Lincoln* : « Mission accomplie », clamait-il le 1er mai 2003, croyant avoir gagné cette guerre d'Irak… qui ne faisait que commencer.

Alain Bauer

Professeur de criminologie au Conservatoire national des arts et métiers

« La civilisation du tweet est inadaptée face au réveil des empires et du temps long. »

La stratégie c'est la conception, la vision, mais aussi la capacité d'exécuter. Un génie sans moyens d'agir conduit au désastre. Si l'on prend les plus grands stratèges de l'Histoire – à mon sens, Charlemagne, qui a inventé le concept d'Occident, Saladin qui a créé le nationalisme des Arabes et des musulmans, Bouddha qui a dépassé les frontières multiséculaires, Jésus-Christ le messie de la chrétienté, Alexandre le génie militaire… –, on constate qu'un grand stratège est forcément un grand leader, à la tête d'une équipe. Car il faut l'alliance du conceptuel et de l'opérationnel. Beaucoup de concepteurs n'étaient pas les acteurs de la bataille, mais ils formaient avec leur « patron » un attelage indissoluble.

Cultivé, le stratège a du recul ; il connaît l'histoire des peuples et des nations. Le sens de la perspective et du long terme est important pour structurer un grand stratège. C'est sans doute pourquoi de Gaulle était stratège, quand Mitterrand était tacticien. Aujourd'hui, on vit la politique en mode Twitter. Nous avons des dirigeants très lucides, qui acceptent l'écoute, mais qui sont dans l'immédiateté. Quand on ne fait pas le buzz, on pense être mort. Il y a une rétractation du temps et de l'espace. Il existe vraiment deux générations de dirigeants : ceux d'avant et ceux d'après les smartphones.

La civilisation du tweet est inadaptée face au réveil des empires et du temps long. Nous produisons d'excellents tacticiens, mais de moins en moins de stratèges, nous n'avons pas le temps…

Ce qui compte, c'est la compréhension plus que l'information. L'information est de plus en plus (trop) abondante, mais elle n'est pas souvent analysée. La conception de la stratégie suppose la collecte de l'information, son analyse, puis l'action. Le stratège doit donc pouvoir tout réaliser : le diagnostic (partagé), le pronostic (discuté), et la thérapeutique (décidée). Il comprend, imagine, et prend les décisions pour mettre en application sa vision. Souvent, nous sommes submergés d'informations, mais incapables de les analyser et de nous projeter. Entre les syndromes d'Azincourt (surprise tactique), de Maginot (aveuglement stratégique) et de Waterloo (illusion stratégique), nous reproduisons presque toujours les mêmes erreurs, qu'il s'agisse de politique sanitaire ou de contre-terrorisme !

Toujours douter, mais n'hésiter jamais

Le décideur ne peut être stratège que s'il reconnaît les spécificités de ses décisions : connaissance imparfaite de leurs constituants, compréhension circonstancielle des événements, absence de règles sûres pour fonder son raisonnement, vérités forcément partielles, relatives et temporaires… et donc une rationalité limitée qui fera de sa décision un pari fondé sur des hypothèses. Jamais de certitudes stratégiques : quel oxymore !

En raison des conditions de sa prise de décision, le stratège doit rester modeste : il peut, au mieux, avoir fait des choix satisfaisants, apparemment rationnels. Mais il a *in fine* fait confiance à son intuition et doit être capable de remettre ses choix en question, sans les tenir jamais pour définitifs. Il doit douter toujours, au sens cartésien du terme, parce que, dit Aristote, « le doute est le commencement de la sagesse[11] ». À la question : « Comment devient-on la première agence de RP de Paris ? » Anne Méaux répond sans hésiter : « En ne pensant jamais qu'on l'est. »

Le doute stratégique

Ce doute stratégique n'est pas une posture de frilosité et d'hésitation : il est un doute de principe, méthodologique, admettant l'imperfection des instruments d'observation et d'interprétation, ainsi que la liberté de l'autre. Comme la science, la pensée stratégique progresse par doute, raisonnement, expérience, observation et intuition ; elle est le fait de l'être humain supérieur, capable tout à la fois de penser une chose et son contraire, pour paraphraser Pascal.

En recul volontaire par rapport à ma décision, dont je sais qu'elle est le fruit contingent de l'instant et des circonstances, je l'observe et n'en suis point prisonnier, conservant à tout moment le courage intellectuel de la remise en cause. Prise, elle devient un objet qui n'est plus moi : je l'observe dans son

environnement, évaluant en permanence l'écart d'une part entre la perception de la réalité qui me l'a fait prendre et celle qui se développe, et d'autre part entre les résultats que j'en attendais et ceux qui émergent. Pour parler philosophie, j'oppose aux dogmatiques et idéologues mon scepticisme constructif, celui qui, ne tenant rien pour vrai ou pour faux, réexamine sans cesse les prémisses de son raisonnement. Pour parler mathématiques, je sais qu'une décision est une variable discontinue qui traite d'un problème continu – l'évolution de l'univers stratégique – et que, inexorablement, son inadaptation à cet univers va croissant. Donc moi, stratège, je remets en question mes données et jugements initiaux, je doute pour avancer, n'ignorant pas que, selon l'écrivain espagnol Miguel de Unamuno, le suprême triomphe de la raison est de jeter le doute sur sa propre validité. Cette modestie stratégique aurait peut-être permis aux États-Unis d'éviter la surprise de Pearl Harbor si l'on en croit l'amiral King, responsable de la commission d'enquête établie à la suite de ce désastre : elle se concluait sur le « sentiment injustifié d'immunité quant à une attaque […] qui semble avoir pénétré tous les grades à Pearl Harbor, de la marine comme de l'armée[12] ». Contrairement au tacticien concentré sur la recherche de « la » bonne réponse, je sais que la stratégie est d'une autre nature : elle est l'art du questionnement.

Dans sa *Philosophie du renseignement*[13], Isaac Ben-Israël évoque à ce sujet un exemple édifiant. Après sa victoire de 1967, l'État hébreu s'endort sur ses lauriers. Il est en proie à une aveuglante suffisance qui l'empêche d'imaginer la capacité d'innovation de ses adversaires. Or, peu de temps avant la guerre israélo-arabe de 1973 (dite guerre du Kippour, du 6 au 24 octobre 1973), menée par l'Égypte et la Syrie et qui frappe Israël par surprise, les services secrets de Tsahal relèvent de nombreux indices inquiétants. Toute la semaine précédant Yom Kippour, les exercices égyptiens se succèdent près du canal de Suez tandis que des mouvements sont observés à la frontière syrienne. Le renseignement israélien, s'appuyant sur des hypothèses erronées qui prévaudront contre toutes les alertes, ne juge pas l'attaque plausible d'autant

que, en mai et août 1973, les manœuvres effectuées par les troupes égyptiennes à la frontière ont mobilisé inutilement l'armée israélienne par deux fois, pour un coût de dix millions de dollars. Emprisonnés dans leur système d'interprétation, les Israéliens se posent les mauvaises questions. Ils cherchent les indices qui prouvent qu'une attaque va avoir lieu, et ceux qui prouvent qu'il s'agit d'un exercice de routine. Victimes du fameux biais de confirmation et voulant croire, comme le dit élégamment Francis Bacon, ce qu'ils « préfèrent être la vérité[14] », ils optent pour cette deuxième option, d'où la sidération quand les Égyptiens attaquent. Par la suite, ils inverseront leur mode de questionnement en recherchant les indices qui prouvent que ce n'est pas un exercice de routine et ceux qui indiquent qu'il ne s'agit pas des prémices d'une attaque. Un peu comme le recruteur qui, au lieu de s'appliquer à démontrer que son candidat, un beau polytechnicien charismatique, sera le patron d'usine idéal, essaie d'identifier les failles de la cuirasse en se demandant pourquoi il pourrait ne pas faire l'affaire…

Si les Israéliens avaient utilisé ce questionnement par la négative, ils auraient anticipé l'attaque, évité un début de guerre périlleux et le séisme politique majeur qui entraîna la démission de la Première ministre Golda Meir ainsi que le premier choc pétrolier.

La foi stratégique

Je doute, esprit et sens aux aguets, mais je crois, donc je n'hésite pas. Pas de stratèges qui n'aient foi en eux-mêmes, en leur légitimité à conduire leur entité stratégique, en la fiabilité de leur intuition. Je sais que ma décision a été *in fine* intuitive, mais je dois faire confiance à mon intuition intelligente et émotionnelle, à ces mécanismes cognitifs inconscients qui ne sont ni le fruit du hasard ni celui du néant, mais qui émergent de la connaissance et de l'expérience. « Il arrive que l'on me dise : "Là, tu improvises", raconte Mercedes Erra, mais cette apparente improvisation vient de l'expérience acquise, de la

culture, du métier. C'est l'intuition qui vient quand tout le travail a été fait en amont, que tout est posé, et qu'il s'agit de tracer une route vers l'objectif. »

J'ai foi parce que j'espère. La foi, nous dit le philosophe Alain, « ne peut aller sans l'espérance. Quand les grimpeurs observent de loin la montagne, tout est obstacle ; c'est en avançant qu'ils trouvent des passages. Mais ils n'avanceraient point s'ils n'espéraient pas de leur propre foi[15]. » Pas de stratèges qui n'aient foi en leur capacité d'influer sur le déroulement du présent pour l'amener vers leur ambition, leur « désir d'avenir ».

Décision prise, je n'hésite pas, je rejette les demi-mesures, car elles ne convaincront pas mes collaborateurs dont le soutien m'est indispensable. Ils ont eux-mêmes besoin de foi. L'injonction faite au stratège est donc la même quel que soit son champ d'action – celle du volontarisme : « Doutez toujours, n'hésitez jamais. »

Ma foi et ma volonté ne m'empêchent pas de devoir modifier ma décision pour l'adapter à l'évolution du réel en arbitrant entre des nécessités externes et internes à l'entité stratégique. Voilà l'un des défis posés au stratège : régler la tension permanente entre la pérennité et le changement… mais le changement permet la pérennité, comme le fait dire à Tancredi l'auteur du *Guépard*, Giuseppe Tomasi de Lampedusa : « Il faut que tout change pour que rien ne change[16]. »

Vouloir, toujours vouloir

« N'hésitez jamais » : la décision prise, la foi porte la progression vers l'avenir. Le grand vainqueur de la Première Guerre mondiale, le maréchal Foch, ne se reconnaît au fond qu'une seule qualité : « Je sais vouloir[17]. »

Sans la foi, impossible de dépasser les difficultés incessantes. Le stratège sait qu'une bataille perdue n'est pas la fin de son rêve et qu'il est normal de ne pas les gagner toutes : ce qui compte, c'est que les succès façonnent

progressivement son espace stratégique pour lui permettre de parvenir à son ambition. Il peut même les perdre toutes… et l'emporter à la fin : l'exemple de la guerre du Vietnam est éclairant. Face à la puissance de feu de l'armée américaine, le Viêt-cong perd presque chacun de ses engagements. Finalement, l'offensive du Têt constitue à la fois sa plus grande défaite tactique et sa plus grande victoire stratégique. Le 31 janvier 1968, quatre-vingt mille soldats communistes – les forces combinées du Front national de libération du Sud-Vietnam et de l'Armée populaire vietnamienne – attaquent plus de cent villes à travers le pays : leur plus grande opération militaire depuis le début de la guerre. Les attaques surprennent Américains et Sud-Vietnamiens, mais elles sont contenues et finalement repoussées. Les pertes du FNL sont énormes et le soulèvement général qu'il espérait ne se produit pas… mais l'offensive choque l'opinion américaine et conduit en quelques mois au retrait des troupes yankees.

Sans volonté stratégique, impossible de fédérer les énergies. Les acteurs de l'entité stratégique en ont besoin pour croire en eux-mêmes, en leur ambition, pour continuer à avancer même quand le ciel s'assombrit, que le brouillard s'épaissit, et qu'il semble impossible de retrouver le passage qui conduit au sommet. Sans volonté stratégique, impossible de faire converger les initiatives dans l'incertitude, impossible d'établir le référentiel commun capable d'orienter les décisions individuelles d'ajustement.

Modestie, foi, résilience, volonté

Modestie quant à sa certitude de maîtriser la vérité, foi dans ses valeurs, capacité à durer dans l'adversité et volonté de ne pas dévier, de continuer à avancer. Peu de dirigeants ont incarné ces vertus fondamentales du stratège comme Angela Merkel. « Tacticienne plus que stratège » : voilà comment les Français jugeaient pourtant la dirigeante allemande. Parce qu'elle avait une silhouette pataude et une attitude modeste, parce qu'elle n'aimait guère les

grands discours et se méfiait des envolées lyriques, ils l'ont sous-estimée. Longtemps, ce fut sa chance, et elle a su l'exploiter.

La chancelière allemande était pourtant une redoutable stratège. Comment aurait-elle pu, à défaut, connaître une telle longévité ? Elle a égalé les plus grands chanceliers, les Konrad Adenauer et Helmut Kohl, élus à quatre reprises. Comment aurait-elle pu, sans stratégie, atteindre ses buts avec une telle constance année après année ? Sa vision, pourtant, était simple et facile à résumer : tenir l'Allemagne à l'écart des tragédies et assurer sa prospérité. C'était un programme politique autant qu'économique, mais que peu de dirigeants au monde ont aussi bien appliqué. Les moyens qu'elle utilisait pour y parvenir, elle les faisait tenir en une phrase, répétée à satiété : « Mener une bonne politique. » Élémentaire, mon cher Watson !

La chancelière « toute simple » demeure pourtant un vrai mystère. Elle ne se laissait impressionner ni par les menaces d'un Poutine ni par les rodomontades d'un Trump. Elle a accueilli des réfugiés syriens contre l'avis de ses concitoyens, mais a battu sa coulpe devant eux pour leur avoir imposé à Pâques 2021 un protocole sanitaire trop contraignant. Barack Obama a dit d'elle : « Angela Merkel possède les qualités que j'admire le plus chez un dirigeant : elle est guidée à la fois par des intérêts et des valeurs[18]. » Son calme inébranlable impressionnait lorsqu'elle était pilonnée par ses adversaires ou que des intrus la prenaient à partie dans des meetings. Mais si elle avait l'air d'une femme toute simple, si elle servait elle-même le café à ses visiteurs ou poussait le chariot avec son mari au supermarché, cela ne l'empêchait pas d'avoir un grand dessein pour l'Allemagne, et une maîtrise absolue des dossiers. Elle pouvait manquer de charisme, sa stratégie assurait sa longévité politique. Elle savait où elle allait, elle était patiente, endurante et tenace. La force tranquille, c'était elle.

À ses yeux, Emmanuel Macron était un poète. Elle aurait facilement fait sienne la boutade d'Helmut Schmidt qui, on l'a vu plus haut, voulait envoyer chez l'oculiste tous les dirigeants qui se targuaient d'avoir une vision. Elle ne se

vantait pas de la sienne : elle se contentait de la faire advenir. Cette physicienne, ancienne chercheuse en physique quantique, s'intéressait aux procédés et aux rouages, elle s'appuyait sur les faits et les forces. Quand on a grandi en Allemagne de l'Est, on est vacciné contre les idéologies.

Son attitude stratégique était un art politique consommé, mâtiné d'opportunisme, parfois de machiavélisme. Elle semblait toujours un ton en dessous… pour mieux négocier. Ainsi, en donnant le sentiment d'y aller à reculons et de se faire prier, en refusant les gestes trop symboliques – poser main dans la main avec Emmanuel Macron, comme Kohl et Mitterrand l'avaient fait, très peu pour elle –, elle aura été, pendant toute la durée de son mandat, « l'homme fort » de l'Europe, celle qui a, quoi qu'on en dise, fait avancer le continent. Sans afficher de grands desseins, car elle savait que son peuple en avait trop souffert et que les autres Européens s'en seraient méfiés. Pourtant, elle n'aura pas suivi le vent, elle l'aura soufflé en laissant d'autres tenir la barre quand cela l'arrangeait. Elle a quitté son poste sans avoir succombé à la tentation de la puissance, mais avec un bilan économique sans égal, un taux de popularité record, et après avoir placé en douceur une de ses proches, Ursula von der Leyen, à la tête de l'Europe.

Olivier Sibony

Professeur de stratégie à HEC,
chercheur et ancien du cabinet McKinsey

**« Le stratège n'est pas un dieu :
il doit savoir mobiliser l'intelligence collective. »**

Je mène souvent l'expérience suivante : je raconte à des dirigeants ou des étudiants une histoire dans laquelle une entreprise lance un nouveau produit (par exemple, Procter & Gamble qui lance un nettoyant à base d'eau de Javel). Je leur dis que le lancement est un échec, et je leur demande : à votre avis, pourquoi ? En général, ils répondent que l'étude de marché était mauvaise, que le produit était de qualité médiocre, qu'il ne répondait pas à un besoin du marché, que le packaging ne donnait pas envie, etc. Aucun ne pense spontanément à en rendre responsable la réaction des concurrents, qui ont pu lancer un nouveau produit encore meilleur. Or la stratégie consiste à organiser son action contre la concurrence. Tant qu'on ne réfléchit pas à son avantage concurrentiel et aux manœuvres des adversaires, on ne fait pas de stratégie ! En stratégie, on parle de *competitor neglect*, l'oubli des concurrents : voilà un piège cognitif bien connu et souvent un péché originel des plans stratégiques.

Je l'ai souvent constaté. J'ai voulu lire les plans stratégiques de quelques grandes entreprises et compter le nombre de pages consacrées à la riposte concurrentielle. J'ai vite arrêté l'expérience : c'était toujours zéro ! Bien sûr, au début du plan, on parle de la concurrence : ses ressources, son positionnement, etc. On appelle souvent ce chapitre le « paysage concurrentiel ». Cela veut tout dire. Il n'y a rien de plus statique qu'un paysage ; un paysage, ça ne mord pas ! Je peux comprendre la raison de cette absence, bien sûr. Celui qui présente un plan stratégique a un seul objectif : qu'il soit accepté. Or, plus il parle de scénarios, de *wargames*, de réserves d'anticipation, de réactions possibles des concurrents, bref de dangers, plus il fait peur. On mentionne bien des risques à la dernière page du plan, mais on énonce au même endroit la manière dont on les éliminera. Pour bien vendre un plan, il faut assurer que le succès soit garanti…

Parce que nous vivons dans un monde de plus en plus incertain, la première qualité du leader stratégique, pour moi, est d'admettre qu'il ne sait pas tout. Mais cette attitude humble est d'autant plus rare que l'on demande au dirigeant d'être celui qui donne le cap, qui dissipe le brouillard – bref, on attend de lui qu'il soit Dieu. Il faut être sacrément solide pour oser dire « Je ne sais pas » ! Voilà pourtant la condition pour être capable de mobiliser l'intelligence collective de son équipe afin de s'adapter à l'incertitude. Des logiciels permettent désormais de mobiliser

cette intelligence collective, de faire réfléchir tous les collaborateurs de l'entreprise, au-delà de la vingtaine de cadres dirigeants. Attention, il ne s'agit pas de décisions collégiales – le dirigeant donne toujours le *cut* final –, mais de faire appel à la réflexion de tous.

Je ne crois pas au visionnaire, au stratège tout-puissant doté d'une vision infaillible. La vision est une qualité importante pour quelqu'un qui veut faire de la stratégie si elle est une capacité de perception des signaux faibles. Mais si par vision, on entend la description de ce qu'on veut faire advenir, je suis beaucoup plus sceptique. Parfois, en annonçant sa vision, on décrit l'objectif de la bataille, on l'annonce aux concurrents ou aux cibles qu'on veut racheter et, ce faisant, on se ferme des portes. Et surtout, *a posteriori*, on loue la vision des dirigeants qui y ont cru et s'y sont tenus contre vents et marées… mais on oublie ceux qui ont échoué alors qu'ils y croyaient tout autant !

Miser sur l'intelligence collective

Modestie, foi et volonté : le maréchal Moltke n'ignore pas que, si tout cela est indispensable, c'est encore insuffisant pour produire le succès. Il complète donc l'affirmation précédente : le stratège doit poursuivre le but « sans se laisser égarer par les vicissitudes des événements », mais admettre que « jamais il ne pourra déterminer avec certitude et bien en avance les voies pour l'atteindre[19] ».

Le travail du stratège ne peut donc se borner à la conception du plan, qu'il ferait mieux d'ailleurs d'appeler « projet » : la stratégie est, répétons-le, toujours un *work in progress* ; son concepteur l'esquisse à l'huile et non à l'aquarelle afin de pouvoir la retoucher et la faire « coller » au réel en gestation.

Au stratège d'établir un système de pilotage propre à guider l'évolution du plan, système lui-même asservi à un « radar » appréciant en continu l'écart entre le supposé d'hier et le réel d'aujourd'hui. Cela revient à organiser la coévolution, sans dissonance, de l'un et de l'autre.

En ce sens, l'avocat pénaliste présente un concentré d'attitude stratégique. Après avoir analysé son espace de manœuvre – notamment les forces et

faiblesses de son client, et celles de la partie adverse, le profil des jurés en cour d'assises –, il s'imprègne du contexte général du procès. Il analyse son champ de contraintes et détermine sa liberté d'action. Il en déduit un objectif raisonnable puis, rétroraisonnant, un chemin pour y parvenir. L'audience est ouverte, le procès commence. De son banc, il observe au fil des dépositions l'évolution des circonstances et intervient à la barre pour les recadrer à son avantage. Il adapte sa plaidoirie en fonction de l'argumentation adverse ; l'adversaire fait de même. En cas de coup de théâtre (nouvelle pièce à conviction, nouvelle révélation…), il adapte la stratégie elle-même : peut-il conserver son objectif initial ? À défaut, quel objectif raisonnable se fixer ? Quel nouveau chemin pour y parvenir ? Loin d'être fixée une fois pour toutes, sa stratégie est pilotée du début à la fin en fonction des circonstances qui se développent.

Pourtant, le stratège ne peut à chaque instant donner à chacun les directives de détail permettant l'adaptation permanente à l'inattendu : cet ajustement aux microévolutions n'est suffisamment réactif que s'il repose, en confiance, sur les acteurs du terrain. Le rôle du stratège consiste donc aussi à créer un environnement managérial les incitant à prendre, chacun à son niveau, les mesures nécessaires à la bonne route du navire.

« Je crois beaucoup à l'intelligence collective, explique Anne Méaux. Dans mon entreprise, je recrute des collaborateurs qui connaissent le latin et le grec. Autrement dit, qui sont brillants et cultivés, mais qui sont aussi créatifs, capables de trouver des chemins de traverse. Ce sont des gens qui lisent beaucoup, et de tout, de la philosophie à la sociologie… Celui qui ne vit que dans l'immédiateté de son tweet ne peut pas sentir les tendances de fond. »

Un chef qui devrait sans cesse donner des ordres serait un piètre leader : le mieux manager est le moins manager. Le stratège fait donc sien le principe du maréchal Moltke qui fonda la défaite française de 1870 : « Un ordre doit contenir tout ce que le subordonné ne peut décider de lui-même… et rien que cela[20]. »

1. Raoul Castex, *Théories stratégiques*, *op. cit.*

2. André Beaufre, *Introduction à la stratégie*, *op. cit*.

3. Voir chap. 4.

4. Alfred Thayer Mahan, *Mahan on Naval Warfare*, Little, Brown and Company, 1918 (traduction des auteurs).

5. Selon Foch, cité par Raymond Recouly, *Le Mémorial de Foch*, *op. cit.*

6. Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, 1990.

7. Officier et théoricien militaire français originaire de Metz (1719-1780).

8. Guy Debord, *Stratégie*, L'Échappée, 2018.

9. L'attaque allemande de mai 1940 pétrifie la France, arc-boutée sur la doxa énoncée le 7 mars 1934 par le maréchal Pétain devant la commission de l'armée du Sénat : « Les forêts des Ardennes sont impénétrables si on y fait des aménagements spéciaux […]. Ce front n'a pas de profondeur, l'ennemi ne pourra pas s'y engager. S'il s'y engage, on le repincera à la sortie des forêts. Donc ce secteur n'est pas dangereux. » Pour l'armée française aveuglée par sa victoire de Verdun et sa ligne Maginot, une armée mécanisée moderne ne peut franchir ce massif.

10. Voir chap. 4.

11. Aristote, *Éthique à Eudème*, Flammarion, 2013.

12. Cité par Jacques Sapir, *Chroniques stratégiques*, L'Esprit du Temps, 2020.

13. Isaac Ben-Israël, *Philosophie du renseignement. Logique et morale de l'espionnage*, Éditions de l'Éclat, 2004.

14. Francis Bacon, *Novum organum* [1620], PUF, 2010.

15. Alain, « Les idées et les âges », dans *Les Passions et la Sagesse*, Gallimard, 1960.

16. Giuseppe Tomasi di Lampedusa, *Le Guépard* [*Il Gattopardo*], Feltrinelli, 1958.

17. Cité par Raymond Recouly, *Le Mémorial de Foch*, *op. cit.*

18. Discours prononcé lors de sa visite du 24 avril 2016 à Hanovre.

19. Helmuth von Moltke, *On the Art of War: Selected Writings*, *op. cit.*

20. *Ibid.*

CONCLUSION

Reconnaître son point culminant

« Il faut savoir quitter la fête au moment où elle bat son plein. »

SHEN Yunying, générale de l'armée chinoise

Les grands stratèges le restent-ils toute leur vie ? On pourrait l'imaginer, tant les qualités nécessaires pour exceller en ce domaine paraissent, à première vue, intrinsèques à leur personnalité, comme relevant d'une seconde nature. Le leader charismatique et visionnaire semble l'être de naissance, et à jamais. Steve Jobs, considéré par nos interviewés comme le meilleur stratège d'entreprise de tous les temps, donne ce sentiment de pérennité du génie stratégique, aussi bien lorsqu'il crée Apple avec Steve Wozniak en 1976 et invente le Macintosh que lorsqu'il conçoit les stations NeXT dix ans plus tard, puis, à son retour chez Apple, lorsqu'il révolutionne le marché de l'ordinateur avec l'iMac, celui de la musique dématérialisée avec l'iPod et iTunes, et surtout celui du téléphone mobile avec l'iPhone et ses déclinaisons. Décédé à cinquante-six ans d'un cancer du pancréas, Steve Jobs aura eu, sa vie durant, le toucher de Midas, celui qui transforme en or tout ce qu'il effleure.

Pourtant, l'histoire nous enseigne que tous les grands stratèges ont, un jour, perdu la main. Steve Jobs aurait-il gardé ses capacités hors du commun s'il avait eu la chance de vivre deux ou trois décennies de plus ? Marilyn Monroe n'est-

elle pas restée la plus belle femme du monde parce que son suicide a figé son image à trente-six ans ? « Vous pouvez être le meilleur pendant vingt ans et devenir mauvais quand vous ne comprenez plus le monde, ou que vous croyez trop bien le comprendre », estime Stéphane Richard.

Prenez Napoléon, le premier d'entre eux – en tout cas le plus souvent cité par les dirigeants que nous avons interrogés. Stratège génial en tant que général Bonaparte jusqu'en 1799, il atteint le sommet de son art lors des batailles d'Ulm, d'Austerlitz, d'Iéna, de Friedland et de Wagram, au cours desquelles il surclasse ses adversaires par sa pratique innovante de la guerre : il étudie les théâtres d'opérations, fait remonter tous les renseignements possibles sur l'adversaire, organise une armée qui croit en son chef et mène les campagnes en soignant la logistique. Mais la guerre l'use, sa santé se dégrade, son jugement devient moins sûr et sa vision stratégique se trouble. Sa manière de faire la guerre n'évolue plus, contrairement à celle de ses adversaires. Il devient mégalomane. À partir de 1809, malgré ses talents de manœuvrier qui lui donnent des succès éphémères, il s'achemine vers une défaite politique inéluctable. « Si l'on excepte son œuvre administratif visionnaire, note Antoine Frérot, Napoléon, dans ses dernières années, a davantage réagi aux événements qu'il n'a été stratège. S'il l'avait été, il aurait réussi à ne pas s'aliéner le tsar de Russie. » « Je ne cite pas Napoléon parmi les grands stratèges parce que ce qu'il faut regarder, c'est ce qu'il reste », renchérit Denis Kessler.

Avant l'empereur des Français, Jules César a connu une évolution du même ordre. Les victoires foudroyantes, les qualités de stratège et de tacticien de ce chef de guerre au parcours unique, lui aussi grand réformateur de l'État, finissent par être balayées par sa trop grande foi en lui-même ; convaincu que sa perte provoquerait la guerre civile, il a cessé de percevoir objectivement la réalité. Lorsqu'il est assassiné, il a déjà perdu la main, ce dont il se rend compte brutalement en constatant que même son fils adoptif Marcus Brutus participe au meurtre : « *Tu quoque fili !* »

De Gaulle, le plus grand stratège français du XXe siècle selon nos interviewés, a lui aussi donné de multiples preuves de sa vision : en 1940, bien sûr, lorsqu'il comprend seul contre tous que l'Allemagne va perdre la guerre et qu'il lui échoit de placer la France du côté des vainqueurs ; par ses choix une fois au pouvoir, aussi – le nucléaire, l'aéronautique, le spatial, lorsqu'il lance la France sur les bons créneaux industriels ; en politique étrangère, lorsqu'il reconnaît la Chine avant tout le monde, ou choisit de tenir tête aux États-Unis avec les non-alignés. La fin de sa vie politique montre néanmoins qu'il cesse d'appréhender toutes les facettes de la réalité, sans doute parce qu'il est las de gouverner : en 1968, il ne voit pas que les Français ont changé, que les étudiants ne l'entendent plus et qu'il ne les comprend pas ; l'année suivante, il s'obstine à lancer un référendum constitutionnel perdu d'avance, comme pour commettre un suicide politique délibéré. « Quand, dans un ménage, on ne se parle plus que par oui ou par non, le divorce n'est pas loin[1] », persifle alors Alain Poher, président du Sénat.

Churchill a été, pour sa part, un grand stratège « à éclipses » : inégal pendant la Première Guerre mondiale, responsable de deux cent mille pertes humaines lors de la désastreuse opération des Dardanelles pour avoir oublié qu'une stratégie se doit d'être applicable, il a été le grand homme du second conflit, et sans doute, alors, le meilleur stratège au monde… « Sa grande idée ? La conviction qu'on ne pouvait pas traiter avec Hitler », rappelle Pierre de Villiers. Mais il a perdu le pouvoir après la guerre pour n'avoir pas su projeter son pays vers un futur désirable par temps de paix.

Beaucoup de stratèges tombent dans le piège du « coup de trop ». Et pour cause : quand tout vous réussit, que votre intuition semble infaillible et que les faits vous donnent systématiquement raison, comment conserver l'humilité nécessaire à l'exercice stratégique ? Carlos Ghosn, considéré comme un des plus grands patrons stratèges par nos interviewés, a perdu le sens des réalités après un parcours triomphal de quatre décennies. Convaincu qu'il était le meilleur dirigeant de l'industrie automobile mondiale, il s'est organisé pour que sa

rémunération chez Renault atteigne au moins celle qu'on lui avait proposée pour devenir CEO de General Motors : Mary Barra, nommée après son refus, pouvait en effet percevoir entre quatorze et vingt-sept millions de dollars en ne dirigeant qu'une seule entreprise, tandis que Ghosn en dirigeait deux (Renault et Nissan) pour « seulement » quatorze ou seize millions officiellement. Il a laissé l'hubris – ou la folie des grandeurs – gouverner sa vie. D'ailleurs, sa dernière vision stratégique – faire de l'alliance Renault-Nissan-Mitsubishi le premier constructeur mondial en volume – n'était-elle pas défaillante par construction ? À quoi bon devenir le leader du secteur si c'est au prix d'une rentabilité dégradée et d'investissements sacrifiés ? Voire de magouilles, puisque le nombre de ventes de Renault en Chine était artificiellement gonflé ? Il y incluait en effet, on l'a appris après sa chute, les ventes des marques Jinbei et Huason, soit cent soixante et un mille neuf cents unités, ce qui permettait de dépasser Volkswagen de cent dix mille unités, sur un total de dix millions sept cent soixante mille… N'était-ce pas plutôt une fuite en avant, prélude à la chute finale ?

Carlos Ghosn, lors de son arrestation, semblait au sommet de sa gloire, mais Renault et Nissan, fragilisés par leur course aux volumes, entraient déjà dans la spirale descendante. Chez PSA, futur Stellantis, Carlos Tavares, ancien collaborateur de Ghosn devenu sa bête noire, menait une stratégie plus pérenne, en recherchant non le volume, mais la rentabilité. « Si vous regardez les cinquante dernières années, expliquait-il dès 2016, tous les groupes automobiles qui ont voulu être le numéro un par la taille ont trébuché. Dans un univers chaotique, la taille, qui engendre de l'inertie et de la lourdeur, peut ne pas être un atout[2]. »

Après le redressement d'Opel, la fusion avec Fiat Chrysler et la poursuite de cette stratégie de baisse du point mort qui se traduit en taux de marge record, l'« autre Carlos » est considéré, aujourd'hui, comme le meilleur stratège du Cac 40. Mais il a le triomphe plus modeste…

Le mandat de trop de Charles de Gaulle, la guerre de trop pour Napoléon, l'acquisition de trop pour Carlo De Benedetti avec la Société Générale de Belgique ou encore Wendel jetant son dévolu sur Saint-Gobain : « Le coup de trop existe dans la vie des affaires comme en politique, rappelle Alain Minc. Il est plus grave que le coup qu'on n'a pas fait et qu'on aurait dû faire, car ce dernier préserve le *statu quo*, quand le coup de trop entraîne la chute. »

Otto von Bismarck est, pour Jacques Attali comme pour Alain Minc, le plus grand stratège de l'Histoire parce qu'il a, justement, évité le « coup de trop ». Il a eu l'intelligence stratégique de savoir s'arrêter : lorsqu'il bat l'Autriche à Sadowa, ses troupes ne passent pas la frontière autrichienne, car il devine qu'il entrerait alors dans un processus susceptible d'effrayer l'ensemble de l'Europe, ce qui l'empêcherait de réaliser l'unité allemande, son premier objectif. « Savoir retenir sa puissance est le plus grand geste stratégique qui soit, martèle Alain Minc. Helmut Kohl a su le faire, lui aussi : lors de la réunification, en 1989-1990, il a préféré une Allemagne européenne à une Europe allemande. Il a compris qu'il fallait compenser la réunification en acceptant la monnaie unique, laquelle jouerait le rôle d'un corset enfermant l'Allemagne dans l'Europe. Voilà un acte stratégique ! »

Peu de grands leaders ont été capables de partir quand leur clairvoyance ou leur capacité de compréhension du monde se sont émoussées. D'admettre que, pour ne pas risquer l'échec qui clôt brutalement le parcours, mieux vaut savoir s'arrêter à temps. Bref, de reconnaître leur point culminant, cette limite extrême du succès dont l'évidence frappe Carl von Clausewitz lors de la campagne de Russie de 1812 : Napoléon dépasse ce point de non-retour quelque part entre le Niémen et Moscou, et ne s'en relèvera jamais. Celui qui entre en stratégie ne doit pas oublier que les arbres ne montent jamais jusqu'au ciel.

Tout modèle stratégique possède sa propre limite, dans le temps et dans l'espace ; au-delà, il devient contre-productif, voire mortel. La poursuite à outrance du succès finit par le tuer.

Une générale de l'armée chinoise, en visite à l'École militaire à Paris, nous avait dit en quittant en milieu de soirée le dîner organisé en son honneur : « Il faut savoir quitter la fête au moment où elle bat son plein. » Le concept de point culminant est un outil majeur de tout raisonnement stratégique, quel que soit le domaine de l'action. Dans *Naissance et déclin des grandes puissances*[3], l'historien britannique Paul Kennedy montre bien la tendance naturelle des empires à s'étendre au-delà de leur point culminant ; cette démesure fâcheuse entraîne immanquablement leur déclin.

Ayant voulu grandir sans être capable de maîtriser sa croissance, Alice se retrouve aussi coincée dans la petite maison du Lapin blanc : cette mésaventure évoque le syndrome d'hubris, une maladie mentale liée à l'exercice du pouvoir, dont les principaux symptômes sont la perte du sens des réalités et l'obsession de sa propre image… L'incapacité à renoncer à une opération de croissance externe, quand le jeu des surenchères conduit à surpayer la proie et donc à mettre le groupe acheteur en danger, est souvent provoquée par un syndrome d'hubris.

Succomber à son rêve, se laisser emporter au-delà de la réalité en entraînant son œuvre vers l'abîme : c'est aussi le syndrome d'Achab, le capitaine du *Pequod* que décrit le romancier Herman Melville dans *Moby Dick*. Oubliant que la raison d'être de son baleinier est de ramener au port de la graisse de baleine, Achab se lance dans une battue vengeresse contre le cachalot blanc. Son charisme et la crainte qu'il inspire poussent son équipage à le suivre comme un seul homme dans cette chasse au monstre marin, sans y voir un engagement mortifère. Lorsque la victoire sur la baleine blanche semble à portée de main, le désir d'Achab lui fait perdre toute prudence : son navire, son équipage et lui-même disparaissent dans l'océan au bout de cette course folle pour la toute-puissance. C'est ce même aveuglement qui conduit Icare à sa perte : grisé par son vol, oubliant les interdits de son père, il s'élève, à l'égal des oiseaux, toujours plus près du soleil… et finit par s'y brûler avant de retomber lourdement dans la mer.

À l'inverse d'Achab et d'Icare, le stratège d'entreprise doit être conscient du piège et se poser les bonnes questions avant de se lancer : à partir de quel moment la croissance deviendra-t-elle trop importante pour ne pas être dangereuse ? En stratégie comme dans toute action humaine, le mieux est l'ennemi du bien : déterminer son point culminant est la première sagesse.

Mais comment sait-on que l'on est arrivé à son sommet ? Comment reconnaît-on cet instant où, comme le dit Carl von Clausewitz, « la marée se retourne et le contrecoup survient[4] » ? À quel moment les yeux deviennent-ils plus gros que le ventre ? Hitler aurait-il dû comprendre en 1942 que la mondialisation du conflit et l'entrée en guerre des États-Unis marquaient le tournant de son aventure et que quoi qu'il fît, aussi longtemps qu'il réussît à tenir, la fin était irrémédiablement écrite et qu'il avait intérêt alors à s'asseoir à la table des négociations ? « Si le pouvoir use, c'est parce qu'il finit par troubler le jugement, commente Jean-François Phélizon. L'ambition devient alors obsession. La vision devient chimérique. Le chef ne peut plus mettre en rapport les objectifs assignés avec les réalités du terrain. »

Jean-Marie Messier aurait-il dû comprendre qu'en rachetant les studios Universal, il signait sa chute ? Pour J2M, qui avait réussi à transformer en Vivendi la « vieille » Générale des eaux, fleuron français peu glamour de l'eau et des déchets, le rachat de Seagram (propriétaire d'Universal) aux États-Unis le 20 juin 2000 a constitué le coup de trop. Financé par la dette, une dette qui transformait Vivendi en groupe spéculatif, il a effrayé les marchés financiers, qui ne voyaient guère le rapport entre ses activités historiques et la distribution de disques et de films aux États-Unis. « La convergence ! », répondait imperturbablement Messier, convaincu qu'un jour les abonnés de SFR, sa filiale de téléphonie mobile, pourraient regarder des films sur leur portable. Sourd aux avertissements qui se multipliaient, il s'est obstiné. Pour garder une infime chance de s'en sortir, il aurait dû changer de stratégie, gérer son groupe au lieu de s'acharner à le faire grossir ; comme l'a confié plus tard un

actionnaire de Vivendi, « pendant qu'il se comportait en Napoléon conquérant, il ne s'est pas aperçu que sa maison n'était plus tenue ».

En réalité, il était déjà trop tard. Messier était victime de la folie des grandeurs : installé à New York sur Park Avenue, sourd aux avertissements de son entourage, ne s'exprimant plus que dans *Paris Match* (pour démentir une liaison avec Sophie Marceau !), il a acheté encore le réseau de télévision de Barry Diller, USA Networks, au lieu de recentrer son groupe. Dès lors, tout s'est accéléré, et la chute n'a pas duré six mois.

Il faut savoir écouter, donc susciter et accepter les critiques. « On n'a jamais raison seul contre tous, affirme Delphine Ernotte Cunci. On ne conduit pas une entreprise contre ses clients, ses collaborateurs, ses parties prenantes. Il faut trouver ses alliés, les entretenir. Il n'existe pas de combats solitaires. »

L'Américain Jack Welch, qui dirigea General Electric de 1981 à 2001, a connu une épopée plus spectaculaire encore que celle de Messier… et une chute à l'avenant. Le magazine *Fortune* l'avait désigné « manager du siècle » en 1999. Véritable icône aux prémices de la révolution Internet, Welch fit du conglomérat industriel la première capitalisation de la planète en multipliant par quarante-trois sa valeur boursière et par six ses bénéfices. Mais l'infaillible dirigeant ne sut pas lâcher prise au bon moment. Lui qui prétendait avoir soigneusement programmé sa succession pour ne pas faire une année de trop décida, à la surprise générale, de se lancer en octobre 2000 dans la plus grosse acquisition de son histoire, tout en retardant son départ à la retraite. Las ! Le rachat d'Honeywell tourna au fiasco, et le « meilleur stratège du monde » sombra avec lui.

Dans tous les domaines – économique, politique, diplomatique, personnel… – l'art stratégique consiste, à la fin des fins, à atteindre son objectif avant de parvenir à son point culminant. Le stratège doit donc estimer le niveau de cet apex et se fixer des objectifs permettant de rester en deçà.

Certains ont su le comprendre, comme Hadrien. Rome n'avait cessé de s'étendre depuis sa création en 753 av. J.-C. Avec Auguste, l'Empire avait

succédé à la République et continué l'œuvre de César et de ses prédécesseurs. Sous le règne de Trajan (97-117), l'Empire romain poursuit sa progression jusqu'à parvenir, probablement, aux limites de ce qui semble compatible avec les ressources disponibles, qu'elles soient économiques ou militaires. Son successeur Hadrien (117-138) comprend qu'à l'expansion doit succéder la consolidation. Il découvre, bien avant l'élaboration de ce concept clausewitzien, la notion de point culminant : il existe une limite à partir de laquelle l'élargissement de l'Empire l'affaiblit plus qu'il ne le renforce. Ne cédant pas à la dérive mortifère des grandes puissances – l'expansion entraînant l'expansion jusqu'à l'étirement mortel –, Hadrien décide de mettre un terme aux conquêtes guerrières de ses prédécesseurs et crée symboliquement une muraille à la frontière sud de l'actuelle Écosse : c'est le fameux « mur d'Hadrien » dont les vestiges, qui font partie du patrimoine mondial de l'Unesco, demeurent une attraction aujourd'hui.

Méthodiquement, il fortifie les limites de l'Empire. Cette sagesse lui survit : ses successeurs procèdent encore à quelques conquêtes, mais veillent surtout à renforcer les frontières les plus fragiles en construisant ou en organisant les « limes » qui bordent l'empire utile. Si elle ne suffit pas à préserver éternellement l'Empire romain, par nature mortel comme tous les autres, elle lui permet sûrement de prolonger son existence de plusieurs siècles.

Lorsqu'on a atteint son point culminant – et compris qu'on y est parvenu –, il faut apprendre à renoncer. C'est-à-dire passer de l'acceptation frustrante à l'acceptation constructive, celle qui assume la perte en la positivant. Il faut apprendre à renoncer… ou passer à autre chose, ce qui se révèle nettement moins frustrant : changer d'univers, de stratégie, de type d'objectifs. Voire opérer un virage à cent quatre-vingts degrés. « Une entreprise ne peut pas poursuivre toujours sur la même voie, même si celle-ci semble gagnante, explique Sylvain Duranton. Lorsqu'elle se met à stagner durablement, elle doit réagir. Regardez comment Easyjet, compagnie aérienne *low cost*, a remis du service dans son offre, ou comment le *hard discounter* Lidl a

réintégré des marques dans la sienne : il est monté en gamme et s'impose désormais comme une marque tendance ! »

Quand le leader ne comprend pas qu'il est arrivé à son point culminant, tel Adolf Hitler ou, dans un autre registre, Jean-Marie Messier, il s'agit généralement d'un problème de gouvernance. Personne au sein de son staff ne s'oppose à lui et ne pointe ses failles. Le leader n'est pas challengé par son équipe, soit parce qu'il refuse de l'être et qu'il a tué dans l'œuf toute opposition, soit parce que sa légitimité est si indiscutable (il dirige l'entreprise depuis plusieurs décennies, possède seul 100 % du capital, exerce un management paternaliste, etc.) que ses collaborateurs n'envisagent pas qu'il puisse se tromper et s'autocensurent.

Si, dans les exemples que nous avons pris, l'âge n'est pas en cause, il arrive souvent cependant que l'usure du temps amoindrisse les capacités du stratège, au point de ne plus savoir déterminer sainement son point culminant. Après quelques décennies de pouvoir sans partage, le discernement lui fait défaut. Son appréhension de l'incertitude peut aussi être biaisée. Il doit donc accepter – un crève-cœur pour un homme ou une femme qui a tout réussi – de renforcer ses garde-fous. « Un bon stratège – et un bon leader –, explique Olivier Sibony, est quelqu'un qui est capable de se rappeler, une fois la décision prise, que l'incertitude demeure et qu'il doit guetter les signaux qui pourraient l'obliger à rectifier son cap. » Ce qu'il ne peut pas faire s'il intellectualise trop : « Un chef intellectualise quand il croit tout savoir, mais se garde de vérifier les faits, rappelle Jean-François Phélizon ; quand il pense avoir tout prévu, mais néglige l'effet négatif des frictions et résistances internes ; quand il disserte à loisir sur l'intérêt suprême, l'unité d'action, la motivation et la cohésion du groupe, mais ne comprend ni le bureau de vote, ni la tranchée, ni l'atelier, ni la boutique. »

Un stratège vieillissant est-il capable de miser sur une innovation de rupture ? « Les décisions de rupture sont les seules qui soient des *game changers* », souligne Sylvain Duranton.

L'âge « raisonnable » de la retraite n'est certes pas le même pour tous les individus, mais passé vingt ou trente ans d'exercice du pouvoir, est-il encore possible d'être le meilleur stratège pour le groupe que l'on dirige ? Il semble acquis qu'on puisse être un bon gestionnaire, un bon écrivain ou un bon manager jusqu'à un âge canonique, mais est-on suffisamment connecté au monde pour percevoir les nouvelles occasions qui s'offrent à nous ? Et surtout, est-on encore capable de prendre tous les risques ? Bien sûr, il existe des exceptions, des personnages hors du commun qui ont gardé, à quatre-vingts voire quatre-vingt-dix ans, la même curiosité intellectuelle et la même appétence pour le changement. C'est le cas du patron de presse Claude Perdriel, fondateur du *Nouvel Observateur* avant de racheter et développer *Challenges*, qui, à quatre-vingt-dix ans, lançait *Le Nouveau Magazine littéraire* ; il en va de même pour son confrère Jean-Louis Servan-Schreiber, inventeur de *L'Expansion* et réinventeur de *Psychologies magazine*, créateur de nouveaux concepts de magazines – *Clés* par exemple –, jusqu'à la fin de sa vie ; citons encore le gourou du management Peter Drucker qui lançait une entreprise, en Californie, à quatre-vingt-treize ans, ou le photographe humaniste Willy Ronis, qui était toujours en renouvellement artistique à près de cent ans…

Mais dans l'immense majorité des cas, le grand stratège est celui qui sait passer le témoin à temps. L'exemple de François Pinault est emblématique : à soixante ans, en 1997, il met son fils François-Henri en orbite pour la succession. Ce dernier, entré dans le groupe à sa sortie d'HEC dix ans plus tôt, est passé par tous les échelons avant de prendre, cette année-là, la responsabilité de la Fnac, une des filiales les plus importantes. En parallèle, Pinault père met en place le Pinault Trustee, un comité de sages qui compte dans ses rangs, entre autres, Jean Peyrelevade et Alain Minc ; ils sont chargés d'accompagner et d'évaluer son fils. Tous les trois mois, François-Henri rencontre ses mentors et se fait interpeller sur sa stratégie. Il doit expliquer, convaincre, mais aussi réfléchir ou faire évoluer ses objectifs si nécessaire. Huit ans plus tard, en 2005, François Pinault, conforté par l'avis des sages, constate que son fils est prêt à lui

succéder et lui passe les commandes de Kering, tandis qu'il se consacre à sa collection d'art contemporain et à ses investissements personnels.

Le stratège sait transmettre le pouvoir à temps et accepte ses propres faiblesses. Mais qu'en sera-t-il dans un monde dominé par la technologie, où certains considèrent que la machine sera plus forte que l'homme ? Ce jour-là, le progrès ne sera plus l'œuvre que d'intelligences artificielles. Faut-il croire à l'avènement de ce « point culminant » des humains ? Peut-on imaginer qu'une intelligence artificielle remplace le stratège ? Des algorithmes seront-ils plus efficaces, plus objectifs ou plus pertinents que lui ? Parmi les craintes que nous évoquions dans l'introduction de ce livre, l'émergence de l'IA a souvent été citée. Après tout, dans les jeux de stratégie tels que les échecs ou le jeu de go, les superordinateurs Deep Blue et AlphaGo triomphent désormais des meilleurs joueurs du monde. Alors, pourquoi une IA ne pourrait-elle pas recenser toutes les stratégies possibles et en calculer les conséquences sur les résultats en fonction des milliers de réactions envisageables des concurrents ?

Impossible, répondent nos interviewés à l'unisson. Tous sont convaincus que les robots tueurs ne remplaceront pas davantage les généraux que l'IA ne rendra inutiles les stratèges. « L'intelligence artificielle peut faire de la tactique ultrasophistiquée, traduit Nicolas Kachaner, mais elle ne peut dicter la stratégie et ne risque pas de remplacer le stratège. » « Ce n'est pas l'intelligence artificielle qui trouvera les bons messages, la bonne communication de crise, confirme Anne Méaux, mais l'analyse des data peut aider à les valider, à vérifier que l'on s'adresse bien à la bonne cible. »

Sylvain Duranton

Directeur du BCG Gamma,
spécialiste de l'intelligence artificielle

« L'intelligence artificielle ne remplacera jamais le stratège. »

Il ne suffit pas de mettre de l'intelligence artificielle partout pour être un bon stratège : l'IA ne peut remplacer le dirigeant, elle ne peut bâtir la stratégie à sa place. Mais elle est une aide appréciable à la décision.

On se méprend souvent sur ce que peut et ne peut pas faire l'IA. Elle peut aider les banques à définir la meilleure allocation pour leurs fonds propres. Elle peut contribuer à repérer les bons deals : par exemple, étudier toutes les mines de charbon du monde, leurs caractéristiques, leur emplacement, etc., et repérer celles qui sont sous-valorisées. Même chose dans l'immobilier. Elle peut aider le dirigeant à avoir un coup d'avance. Mais elle ne peut pas prévoir ce qui ne s'est jamais passé : les inventions, les éléments disruptifs.

Bien sûr, si l'on croit à la complète modélisation du monde – si l'on pense que le monde, c'est Markstrat[5] –, les scores fournis par l'IA ont réponse à tout. Mais c'est une illusion : le réel n'est ni modélisable ni mathématisable.

Un bon stratège est sûrement quelqu'un qui sait utiliser l'IA… mais qui, avant tout, a fait des humanités. Il est connecté au monde, ce qui lui permet d'avoir toujours un train d'avance. Il se réserve du temps pour voyager et pour réfléchir, sans se laisser engluer dans la gestion quotidienne. Il fait de sa vision une obsession permanente. Ainsi, ceux qui ont vu la montée de la Chine et parié sur elle dès les années 1980 ou 1990 ont tout gagné. Prenez JCDecaux, dont c'est aujourd'hui le deuxième marché : son fondateur, Jean-Claude Decaux, a su sentir le sens de l'Histoire, et l'anticiper. Le leader mondial du mobilier urbain a ainsi planifié son installation en Chine dès la fin des années 1990 et s'est développé ensuite, par croissance externe ou organique, accompagnant le boom spectaculaire du pays. Bernard Arnault, le fondateur de LVMH, a su aussi anticiper et oser ; voyageant dans le monde entier, il a compris que le *retail* (la vente au détail) allait faire la différence. Fréquemment, les grands stratèges sont des patrons propriétaires de leur groupe : ils ont moins de contraintes et font souvent plus de paris que les dirigeants salariés. Mais il y a des exceptions. Jean-Pascal Tricoire, par exemple : il a fait bouger les lignes chez Schneider, notamment lorsqu'il a décidé qu'il fallait que son siège social reflète la localisation de ses marchés et qu'il s'est installé à Hong Kong. Il reste de la place pour des dirigeants

qui ont le courage de s'inscrire en rupture, et la capacité d'emmener les équipes vers un avenir désirable.

Les grandes entreprises, qui sont devenues des monstres organisationnels, ont généralement des stratégies très suivistes. Leur ambition est de se trouver dans le bon groupe de *followers*. Il est rare de les voir se lancer, comme un Elon Musk par exemple, sur des technologies de rupture qui remettent en cause les marchés installés. Pour faire ce qu'il fait avec Tesla ou SpaceX, il faut une énergie entrepreneuriale que ne peuvent avoir les grands groupes. Musk « joue sa vie », il prend tous les risques.

Quand les entreprises, faute d'idées en rupture ou même de nouveaux investissements, en sont réduites à racheter leurs propres actions, c'est la négation de la stratégie et, plus largement, de l'entrepreneuriat.

Antoine Frérot est plus catégorique encore : « L'intelligence artificielle, concurrente du stratège ? Sincèrement, je ne vois pas le rapport. Les résultats qu'obtient l'IA, en traitant la data, ne sont que le reflet de ce qu'on a mis dans l'ordinateur. Autrement dit, du présent ! L'IA ne verra jamais loin devant, dans le pare-brise, elle ne peut voir que ce qu'il y a dans le rétroviseur. L'IA ne peut pas avoir de vision. »

Effectivement, lorsque l'ordinateur prévoit les coups et leurs conséquences, comme au jeu de go, il examine un nombre fini d'hypothèses – aussi immense soit-il –, il ne fait jamais œuvre d'imagination. Il n'est donc pas en mesure d'inventer de toutes pièces une stratégie disruptive. La stratégie ne naît pas d'une série de déductions mathématiques : il s'agit d'un exercice social sous influence culturelle.

L'intelligence artificielle est néanmoins susceptible d'avoir un effet sur la stratégie. « Elle constitue une nouvelle source d'avantages concurrentiels, estime Nicolas Kachaner. De fait, les barrières historiques à l'entrée, celles qui protégeaient les grands groupes de l'irruption des petites entreprises sur leur marché, ont explosé sous l'effet de la numérisation : les achats massifs, les gros budgets de R & D, la production de grandes séries avec de fortes économies d'échelle, ou les mégadépenses de publicité ne procurent plus le même

avantage compétitif quand une petite marque peut être l'intégrateur d'une chaîne de valeur. Car ce petit concurrent peut faire une campagne de publicité ultraciblée à moindre coût avec Google Ads, vendre au public le plus large sur la plate-forme d'Amazon, acheter à coût ajusté en comparant les prix sur des plates-formes *ad hoc*, faire sous-traiter sa R & D… » Finalement, les Danone ou L'Oréal n'ont d'autre solution que de débourser quelques dizaines ou centaines de millions d'euros pour racheter ces Lilliputiens innovants !

L'exemple de Michel et Augustin, une marque française de biscuits et desserts créée en 2004 par deux diplômés de l'ESCP Europe, Augustin Paluel-Marmont et Michel de Rovira, est emblématique de ce phénomène. Avec ses techniques de guérilla marketing – communication décalée, tests de produits dans la rue, commentaires facétieux sur les emballages, adoption du langage des bobos et des amateurs de douceurs… –, la marque s'installe dans le paysage et, après moins de dix ans d'existence, est rachetée à prix d'or par la famille Pinault, puis par Danone.

Autre illustration : l'application Yuka, qui permet aux consommateurs de comparer à tout instant les qualités des produits dans les rayons en les scannant avec leur téléphone, a fait bouger les parts de marché comme aucune campagne de publicité n'aurait pu le faire. Elle a eu, par exemple, un impact majeur sur la politique de L'Oréal. La multinationale a dépensé des millions d'euros et embauché des centaines d'ingénieurs pour modifier et adapter ses produits cosmétiques afin qu'ils ressortent en vert (« excellent ») plutôt qu'en rouge (« mauvais ») et soient achetés sans hésitation par ses client(e)s.

« Contrairement à ce que l'on pourrait croire, confirme Enrico Letta, les algorithmes obligent à plus de stratégie et plus de leadership individuel. Car la stratégie, c'est une création, elle suppose une rupture avec le passé, une prise de risques. Or les algorithmes sont fondés sur l'idée de continuité. Plus l'IA est présente dans une activité, plus il faut utiliser l'intuition et avoir une vraie stratégie. »

« L'intelligence artificielle ne peut pas remplacer le stratège ! affirme Denis Kessler. Certes, la partie scientifique est fondamentale dans notre métier : nous comptons plus de cent titulaires de doctorat et cinq cents actuaires sur un peu plus de trois mille personnes au sein de SCOR. Nous utilisons la robotique, le big data, l'*e-processing* et l'intelligence artificielle – près de quatre-vingts robots sont déployés dans l'ensemble du groupe –, mais ils ne sont que des outils. Ils permettent par exemple le traitement automatisé des sinistres. Et le processus de clôture des comptes consolidés mondiaux a été fiabilisé et accéléré très sensiblement par le recours intensif à des robots. Mais les robots sont incapables aujourd'hui d'élaborer une stratégie ! »

Mercedes Erra se place sur un tout autre terrain, considérant que le QE (quotient émotionnel) est plus utile que le QI (quotient intellectuel) pour inventer une campagne de publicité pertinente et efficace. « Je ne crois pas que l'IA puisse connaître les gens, dit-elle avec un sourire. Ce n'est pas en accumulant les data que l'on connaît les individus. Il faut de l'empathie. Chercher ce qui les rassemble plutôt que ce qui les sépare en sous-catégories ! L'IA, ce sont des masses de données, mais la plupart ne sont pas utiles. Il faut savoir choisir celles qui font levier. » Et l'intelligence humaine en est seule capable.

En résumé, l'intelligence artificielle peut souffler des décisions tactiques, mais inspirer une stratégie, jamais. Sans revenir sur ce qui différencie les deux concepts, il existe une manière infaillible et divertissante de les distinguer *ex post*, qui montre aussi, accessoirement, pourquoi les décisions stratégiques ne peuvent relever que de l'humain : étudier les autres scénarios. « Les uchronies permettent d'identifier les grandes décisions stratégiques de l'Histoire, explique Alain Minc. Deux exemples : si Napoléon avait gagné à Waterloo, il aurait perdu la bataille suivante ou celle d'après ; le cours à moyen terme de l'Histoire n'aurait pas été changé. La France était de toute façon trop grande pour être une puissance moyenne et trop petite pour être la seule puissance dominante. Waterloo était une défaite tactique, qui ne changeait rien au fait qu'à long

terme, la défaite stratégique était actée. En revanche, d'autres décisions, qui font basculer l'Histoire, relèvent clairement de la stratégie : si Louis XIV n'avait pas révoqué l'édit de Nantes, il n'est pas sûr que la Révolution française aurait eu lieu. La France aurait permis à une bourgeoisie libérale dotée d'un sens aigu des affaires de prospérer. » Une bourgeoisie non opprimée n'aurait pas eu envie de faire la révolution. Et le rapport des Français à la richesse, au commerce et à l'économie ne serait sans doute aujourd'hui guère différent de celui qui prévaut en Allemagne ou dans le nord de l'Europe.

Aujourd'hui, la crise du Covid a accéléré la prise de conscience écologique ; l'évolution des investisseurs institutionnels, qui ne veulent plus cautionner les énergies fossiles et font usage de notations environnementales, oblige les plus grandes entreprises à modifier leur stratégie. Le *greenwashing* ne suffit plus. Les compagnies pétrolières ont été les premières concernées et savent qu'elles devront utiliser les bénéfices de l'or noir pour investir massivement dans les énergies renouvelables. Mais si le décor, l'univers stratégique, a changé, la stratégie elle-même demeure du ressort des dirigeants. C'est une évidence : le monde en passe de s'autodétruire révèle, plus que jamais, son besoin de stratèges… dont on rêve qu'à l'inverse d'Icare, ils sachent rester en deçà de leur point culminant.

ANNEXES

ANNEXE 1

Les dix axiomes d'Alice

1 – Le paradoxe de la Reine rouge

De tous les axiomes que nous avons extraits des deux volumes d'*Alice*, il en est un qui est déjà bien connu : le paradoxe de la Reine rouge, ou *Red Queen Effect*, tiré d'une conversation entre Alice et la souveraine écarlate. Dans cet échange, l'héroïne constate que, bien qu'elle s'efforce de courir, elle fait du surplace. La Reine rouge lui livre alors la clé du mystère : « Ici, vous voyez, il faut courir autant qu'on le peut pour rester au même endroit. Si vous voulez aller ailleurs, il vous faut courir encore deux fois plus vite ! »

Dans le monde des affaires, les entreprises déploient souvent des efforts considérables pour être compétitives : elles réduisent drastiquement leurs coûts, forment leur personnel, adoptent de nouvelles technologies, lancent des produits innovants… Pourtant, ces actions ne leur garantissent pas la conquête de parts de marché supplémentaires ; elles peuvent même, en fin de compte, faire du surplace ou régresser sur leur segment. C'est le cas si leurs concurrents font davantage d'efforts qu'elles ou s'ils ont su changer radicalement de paradigme, adoptant une stratégie plus innovante que la leur ou transformant en profondeur leur *business model*… La Reine rouge a donc donné son nom à cette spirale concurrentielle familière aux théoriciens du management.

2 – Le principe de permanence d'Alice

Tout au long de son aventure, Alice grandit et rapetisse, de manière involontaire au début – lorsqu'elle mange ou boit quelque chose, le liquide contenu dans une fiole ou des petits gâteaux secs –, puis délibérée dès que la Chenille lui donne la recette : un champignon fait grandir ou rétrécir, selon qu'on en ingurgite l'un ou l'autre des côtés. Alice en dissimule des morceaux dans son tablier et acquiert la capacité de changer de format à volonté. Le plus remarquable est qu'elle perdure dans son être profond malgré ses transformations successives. Elle reste la petite fille de neuf ans, qui n'oublie pas sa sœur, son école ou ses chats Dinah et Kitty.

Les start-up qui doivent « pivoter », c'est-à-dire changer de *business model*, connaissent bien ce principe : leur force tient généralement dans un atout technologique particulier (un logiciel, un algorithme, un brevet, une exclusivité, voire une trouvaille marketing…), mais celui-ci peut servir diverses activités. BlaBlaCar, anciennement covoiturage.fr, a ainsi changé cinq fois de modèle avant de trouver celui qui fait sa réussite aujourd'hui. Sa force intrinsèque était l'algorithme de mise en relation des demandeurs et des offreurs dans une zone géographique et sur un réseau routier donnés, mais il l'a exploité de plusieurs manières : d'abord pour mettre en relation des clients en *B to B* ; puis en n'utilisant que des comptes premium ; en créant un pont téléphonique de mise en relation ; en vivant de la publicité et non, comme actuellement, d'un revenu lié au coût du service payé par ses clients ; etc. Toute entreprise peut se remettre en cause et se transformer, mais sa réussite reste attachée à un principe de permanence qui constitue sa force intrinsèque.

3 – Les principes du Chat du Cheshire

Le Chat du Cheshire surgit sur une branche alors qu'Alice entre dans un bois. Doté d'un immense sourire et d'une dentition humaine, il possède une

étonnante propriété : son corps apparaît ou disparaît à son gré. Comme il lui sourit de manière engageante, Alice lui demande de l'aider à trouver sa route. Commence alors un dialogue riche en principes édifiants.

Il n'est pas de chemin pour qui ne sait où il va.

« Pourriez-vous me dire quel chemin je dois prendre pour m'en aller ? » demande Alice. « Cela dépend beaucoup de là où tu veux aller », répond le Chat. Cette vérité simple est trop souvent oubliée, même si, selon la maxime bien connue de Sénèque, « il n'est point de vent favorable pour celui qui ne sait pas dans quel port il veut aller ». La plupart des décideurs ne ressentent pas le besoin de définir clairement puis d'affirmer leur vision, car ils supposent que l'objectif est limpide pour leurs équipes. Or, s'ils demandaient à leurs collaborateurs d'exprimer le but final de leurs actions, ils découvriraient – comme tous ceux qui se sont astreints à cet exercice – que leur stratégie n'a pas de point de convergence, que les objectifs des uns et des autres sont les plus divers et que rares sont ceux qui tirent dans la même direction… y compris quand c'est celle de leur leader.

Maintenir son cap pour être sûr d'arriver à bon port.

Après cette entrée en matière, la conversation se poursuit entre Alice et le Chat du Cheshire. Lorsqu'il lui demande où elle va, la fillette répond avec un soupir : « Cela m'est un peu égal, où aller… » Le Chat rétorque : « Alors peu importe quel chemin tu prends… » Mais Alice n'avait pas terminé sa phrase : « … du moment que j'arrive quelque part. » « Oh, conclut alors le Chat, tu es sûre d'y parvenir si tu marches assez longtemps. »

Cet axiome rejoint la maxime de Descartes qui se compare, dans son *Discours de la méthode*, à un voyageur égaré. II affirme que celui qui ne retrouve plus son chemin doit simplement avancer toujours tout droit dans la même direction s'il veut avoir une chance d'arriver quelque part : « Ma […]

maxime était d'être le plus ferme et le plus résolu en mes actions que je pourrais, et de ne suivre pas moins constamment les opinions les plus douteuses, lorsque je m'y serais une fois déterminé, que si elles eussent été très assurées. Imitant en ceci les voyageurs qui, se trouvant égarés en quelque forêt, ne doivent pas errer en tournoyant tantôt d'un côté, tantôt d'un autre, ni encore moins s'arrêter en une place, mais marcher toujours le plus droit qu'ils peuvent vers un même côté, et ne le changer point pour de faibles raisons, encore que ce n'ait peut-être été au commencement que le hasard seul qui les ait déterminés à le choisir : car, par ce moyen, s'ils ne vont justement où ils désirent, ils arriveront au moins à la fin quelque part où vraisemblablement ils seront mieux que dans le milieu d'une forêt[6]… »

Ne jamais oublier que les rationalités humaines sont impénétrables.

Un peu plus tard, le Chat indique à Alice la direction de la maison du Chapelier et, à l'opposé, de celle du Lièvre de mars. En lui précisant que son choix importe peu : l'un et l'autre sont fous.

« Mais je ne veux pas aller chez des fous, répliqua Alice.

— Oh ! cela tu ne peux pas l'éviter, dit le Chat, nous sommes tous fous ici. Je suis fou. Tu es folle.

— Comment savez-vous que je suis folle ?

— Tu dois l'être […], sinon tu ne serais pas venue ici », assène le Chat, implacable.

Cet axiome rappelle que les rationalités humaines sont impénétrables : un fou peut être considéré comme une personne saine d'esprit par ses semblables, et inversement. Il en découle que le stratège ne peut fonder sa stratégie sur une anticipation fiable des réactions de l'autre. D'autant qu'il n'en connaît ni l'ambition ni les moyens…

4 – La métaphore du croquet

La Reine a invité Alice à participer à une partie de croquet. Mais au pays des merveilles, ce jeu possède quelques particularités. D'abord, les accessoires sont vivants : chacun utilise un flamant, tête en avant, en guise de maillet ; les boules sont des hérissons qui ont rentré leur museau ; et en fait d'arceaux, on a affaire aux soldats de la Couronne qui se plient en deux sur le parcours. Ensuite, contrairement au jeu d'échecs, où les participants jouent tour à tour, ici tout le monde évolue en même temps et dans un désordre considérable : les hérissons s'enfuient, les flamants tournent la tête au moment de la frappe, les soldats-arceaux ne tiennent pas en place, et la Reine veut couper la tête de tous ceux qui bougent.

Le parallèle avec l'univers stratégique se décline aisément : à l'inverse du gestionnaire qui œuvre dans un monde où les pièces agissent selon des règles bien établies, le stratège « joue » avec des êtres vivants, dynamiques, tous actifs à la fois, dans un monde mouvant où les règles ne cessent de changer.

5 – Le dilemme du Bourreau

Autre démonstration à découvrir dans le monde d'Alice : il n'existe pas de vérité absolue ni de vérité en soi, il n'y a que des points de vue. Ainsi, le Roi veut couper la tête du Chat du Cheshire parce qu'il lui a manqué de respect : le Chat au sourire humain a dit préférer ne pas baiser la main du Roi qui, par ailleurs, n'aime pas la manière ironique dont l'animal le dévisage. Le Roi appelle donc le Bourreau. Un problème se pose alors : le Chat, qui a la faculté de ne faire apparaître à sa guise qu'une partie de son corps, ne montre que sa tête. Le Bourreau explique qu'on ne peut pas couper une tête qui n'est pas rattachée à un corps, car on ne saurait pas d'où la couper. Le Roi, lui, ne voit pas les choses de la même façon : il estime que tout ce qui possède une tête peut être décapité.

Dans la vraie vie, la décision que prend le stratège reflète forcément son point de vue. Les raisonnements ne sont pas intrinsèquement bons ou mauvais, ils reflètent un vécu, une expérience, une perception.

6 – Le postulat du Chapelier

Alice entre dans une maison inconnue. Le Lièvre de mars et le Chapelier y prennent le thé, assis au coin d'une immense table, le coude posé sur un loir endormi entre eux. « Il n'y a pas de place ! » crient-ils à Alice lorsqu'elle les rejoint. La fillette indignée répond qu'il y en a au contraire beaucoup. Elle comprend, en discutant avec eux, qu'ils n'ont pas la même notion du temps qu'elle. Depuis que la Reine a accusé le Chapelier de tuer le temps (il récitait un poème ennuyeux), le temps ne lui obéit plus. Il s'est arrêté, et il est toujours cinq heures, l'heure du thé. Et comme les deux compères n'ont pas, entre deux thés, une minute pour faire la vaisselle, ils pratiquent la politique de la terre brûlée : ils changent de place en se décalant autour de la table afin que le Chapelier se trouve, chaque fois, devant une tasse et une soucoupe propres. Cette politique de court terme aura forcément une fin, qu'ils ne veulent pas envisager – même le Chapelier finit par prendre le thé dans une tasse sale. Alice comprend que le court-termisme est un danger mortel. Il faut savoir organiser l'action du moment tout en se projetant dans le futur.

C'est la responsabilité du chef d'entreprise stratège. Dans toute organisation coexistent des temporalités différentes : celle de l'opérateur (qui raisonne en heures), celle du trésorier (qui raisonne en mois), celle du stratège (qui raisonne en années). Mais le dirigeant doit savoir les gérer simultanément en conjuguant ces différentes rationalités, toutes légitimes en elles-mêmes.

7 – Le truisme du cochon de la Duchesse

Dans une maison en forêt, Alice fait la connaissance de la Duchesse maintes fois évoquée par le Lapin blanc. Assise sur un trépied, elle berce un bébé qui hurle et éternue sans cesse. Elle propose à la petite fille de le bercer à son tour et lui lance le bébé. Alice trouve l'enfant très bizarre : il a des bras et des jambes multiples, comme une étoile de mer, et ne répond à ses encouragements que par d'étranges grognements. Elle se sent obligée de l'emmener avec elle car elle voit que la Duchesse est prête à l'abandonner. Mais elle est gênée par la manière de s'exprimer du bébé, par son nez aussi aplati qu'un groin et ses yeux minuscules. Elle l'avertit gentiment : « Si tu te transformes en cochon, mon cher, je n'aurai plus rien à faire avec toi. Fais attention ! » Mais la malheureuse chose continue de sangloter – ou de grogner, difficile de faire la différence. Alice l'examine à nouveau de plus près, et cette fois, s'alarme. Ce bébé n'est-il pas en réalité un cochon ? Elle le pose à terre et le voit s'éloigner tranquillement dans le bois à quatre pattes avec sa queue en tire-bouchon… « En grandissant, se réjouit-elle, il serait devenu un enfant épouvantablement laid tandis qu'il fait un très joli cochon, je trouve. »

Les êtres ne changent pas de nature et les obliger à la trahir est forcément voué à l'échec, nous enseigne ce récit.

8 – La leçon du chat et des souris

Après avoir failli se noyer dans la mare formée par ses propres larmes, Alice rencontre une cohorte d'animaux : le Dodo, le Lori, l'Aiglon, la Souris… qui, comme elle, tentent de se sécher. Mais elle commet l'erreur de leur parler de sa chatte Dinah, restée dans le monde réel et qui lui manque. Elle essaie de leur faire partager son enthousiasme, en oubliant qu'ils ne peuvent pas voir le félin avec les mêmes yeux qu'elle, puisqu'il représente un danger pour les oiseaux comme pour les souris. Alice, candide, aggrave son cas en rappelant que Dinah

n'a pas son pareil pour chasser les palmipèdes ou tuer les rongeurs… Bien sûr, ses compagnons s'enfuient : elle a rompu le dialogue. Elle n'a pas compris que la communication avec l'autre suppose d'entrer, fût-ce un instant, dans son logiciel. Autrement dit, d'accepter son altérité.

9 – Le syllogisme du Pigeon

Alice a découvert qu'avec le champignon que lui a indiqué la Chenille, elle peut rétrécir ou grandir à souhait, mais lors de ses premiers tests, elle le dose mal et provoque des changements brutaux. La première fois, elle rapetisse tellement que ses épaules disparaissent et qu'elle se retrouve dotée d'un très long cou. Elle ne voit plus ses mains et se met à avancer en zigzag.

« Serpent ! lui crie un pigeon.

— Je ne suis pas un serpent », proteste Alice.

Peu convaincu, le Pigeon, qui se méfie des serpents – ils mangent ses œufs –, interroge Alice :

« Alors, tu es quoi ?

— Je… je suis une petite fille, répond avec hésitation la fillette en repensant à toutes les transformations qu'elle a subies ce jour-là.

— J'ai vu bon nombre de petites filles dans ma vie, mais jamais aucune avec un cou comme celui-là. Non, non ! Tu es un serpent, inutile de le nier. Je suppose que tu vas me dire à présent que tu n'as jamais goûté un œuf.

— J'ai goûté à des œufs, certainement, répond Alice, toujours sincère. Mais les petites filles mangent des œufs autant que les serpents, vous savez.

— Je ne le crois pas, dit le Pigeon, mais si elles le font, alors ce sont des sortes de serpents, voilà tout ce que je peux dire. »

Le dialogue d'Alice et du Pigeon illustre le risque de caricature couru par celui qui, afin de faciliter l'analyse, veut trop simplifier : enfermer toutes les parties prenantes dans des catégories caricaturales alors que chaque personne qui œuvre garde la liberté d'agir selon ses propres motivations.

10 – Le syndrome d'hubris d'Alice

En ayant voulu grandir sans être capable de maîtriser sa croissance, Alice se retrouve coincée dans la petite maison du Lapin blanc, un bras bloqué dans l'embrasure de la fenêtre, son gigantesque corps bouchant toutes les issues. Le Lapin et ses serviteurs essaient diverses solutions pour la déloger, ils lui lancent des brouettées de gravier, et vont même jusqu'à envisager d'incendier la maisonnette. Affolée, Alice est prête à tout pour redevenir petite ; elle sait qu'elle doit manger ou boire quelque chose (elle n'a pas encore rencontré la Chenille ni goûté au champignon magique), et se rend compte que les cailloux dont les autres l'ont arrosée se sont transformés en petits gâteaux, lesquels lui permettent de retrouver sa taille normale.

Alice, victime de sa taille, évoque le syndrome d'hubris, la maladie du pouvoir. La scène rappelle l'attitude de certains dirigeants qui, lancés dans une bataille pour racheter une entreprise, sont tellement aveuglés par la volonté de remporter leur bras de fer qu'ils ne mesurent pas les moyens supplémentaires qu'il va leur falloir déployer, s'endettent au-delà du raisonnable, n'assurent pas leurs arrières, n'envisagent plus l'avenir – bref, perdent la notion de la réalité et, en ne gardant pas les moyens nécessaires pour développer ensuite leur cible, par exemple, font échouer l'opération sur le long terme. Plus largement, le syndrome d'hubris illustre les déboires auxquels s'exposent ceux qui ont un orgueil démesuré.

ANNEXE 2

Index des personnalités interviewées

Jacques Attali

Compagnon de route de François Mitterrand de 1966 (avant le congrès d'Épinay) jusqu'à la fin de son second mandat, il a été son conseiller spécial de 1981 à 1991 avant de fonder la BERD (Banque européenne pour la reconstruction et le développement), dont il a été le premier président. Polytechnicien et ingénieur du Corps des mines, énarque, docteur en sciences économiques, il a été maître de conférences à l'École polytechnique. Il est à l'origine de nombreuses carrières : Ségolène Royal et François Hollande ont été ses assistants ; il a choisi Emmanuel Macron comme rapporteur général adjoint de la Commission pour la libération de la croissance française dite « commission Attali » ; c'est également lui qui a suggéré au président Macron de nommer Édouard Philippe au poste de Premier ministre et qui a organisé leur rencontre.

Alain Bauer

Premier professeur titulaire de la chaire de criminologie appliquée du Conservatoire national des arts et métiers et spécialiste du terrorisme, il enseigne dans plusieurs grandes universités en France et à l'étranger. Auteur de plus de soixante-dix ouvrages, il est aussi le conseiller de grandes entreprises et organisations (NYPD, Sûreté du Québec, Los Angeles Sheriff Department…).

Il fut conseiller de Michel Rocard et reste proche de responsables politiques dont Manuel Valls, mais aussi Nicolas Sarkozy. Il fut par ailleurs grand maître du Grand Orient de France.

Général Henri Bentégeat

Général d'armée, il a été chef de l'état-major particulier du président de la République du 30 avril 1999 au 2 octobre 2002, puis chef d'état-major des armées du 30 octobre 2002 au 3 octobre 2006. Dans le cadre de ces fonctions, il a été le conseiller militaire du président Jacques Chirac, puis le responsable de la conception et de la conduite des opérations menées par les armées françaises, notamment en Afghanistan et en Côte d'Ivoire. Il est considéré comme un des grands chefs des armées françaises.

Jean-Louis Bruguière

Ancien juge spécialisé dans la lutte antiterroriste, né le 29 mai 1943 à Tours, il a été premier vice-président de la section d'instruction « lutte antiterroriste » du tribunal de grande instance de Paris. Ses trente années de lutte contre le terrorisme (fusillade de la rue des Rosiers, attentat du DC-10 d'UTA, affaire Carlos, assassinat des moines de Tibhirine, génocide au Rwanda et attentat contre l'avion de Juvénal Habyarimana, attentat de Karachi du 8 mai 2002, entre autres) en ont fait une figure emblématique de ce combat au service duquel il a placé toute son habileté stratégique.

Laurent Burelle

PDG pendant près de vingt ans de Burelle SA, holding de contrôle du groupe Plastic Omnium, il en est désormais le président du conseil d'administration. Il préside également l'AFEP (Association française des entreprises privées). Cet ingénieur chimiste de l'École polytechnique de Zurich, également diplômé du MIT, a fait d'une entreprise familiale un groupe multinational « à l'allemande », un équipementier auto incontournable pour les grands constructeurs. Il a reçu en 2012 le prix du Stratège de l'année

décerné par le groupe Les Échos – Le Parisien et a été nommé « Homme de l'année 2013 » par le *Journal de l'automobile*.

Pierre-André de Chalendar

PDG de Saint-Gobain depuis 2010, il en est devenu le président non exécutif en 2021. Ancien inspecteur des finances, énarque et diplômé de l'ESSEC, il a rejoint le privé en 1989 en entrant chez Saint-Gobain comme directeur du plan. Convaincu que les entreprises ont un rôle prépondérant à jouer contre le réchauffement climatique, il a fait de la transition énergétique un axe majeur de l'entreprise tricentenaire et l'a engagée vers la neutralité carbone d'ici 2050. En 2017, il était quatrième au classement des influenceurs français de LinkedIn.

Howard Davies

Économiste et auteur britannique ayant exercé de multiples responsabilités stratégiques, il est aujourd'hui le président de NatWest Group et de la Royal Bank of Scotland. Au cours de sa carrière, il a dirigé la London School of Economics et présidé la Financial Services Authority, le groupe Phoenix et la Commission des aéroports du Royaume-Uni.

Sylvain Duranton

Polytechnicien, il est le fondateur et directeur du BCG Gamma, qui rassemble huit cent cinquante *data scientists*, spécialistes des techniques d'analyse de données (*data science*, ingénierie, optimisation, *machine learning*), et développe des solutions pour transformer radicalement la performance des grands groupes. Intervenu dans un TED sur le thème « Comment les humains et l'intelligence artificielle [IA] peuvent travailler ensemble pour créer des entreprises meilleures », il dit se méfier de l'« algocratie » et croire en une IA utile à la planète.

Delphine Ernotte Cunci

Centralienne, elle a été élue en 2015 présidente de France Télévisions par le Conseil supérieur de l'audiovisuel. Son mandat a été renouvelé en 2020. Elle est également présidente de l'Union européenne de radio-télévision. Auparavant, elle a été la directrice générale d'Orange France après avoir occupé plusieurs postes à responsabilités dans la société (directrice régionale, directrice de la communication, directrice commerciale France). Elle est mariée à l'acteur Marc Ernotte.

Mercedes Erra

Présidente exécutive de Havas Worldwide, cofondatrice et présidente de BETC, la première agence française de publicité, elle a proposé ou contribué à de grandes sagas publicitaires et à d'importants virages stratégiques pour les marques dont elle s'est occupée : la santé pour Danone, la jeunesse pour Évian, « Faire du ciel le plus bel endroit de la Terre » pour Air France, l'inclusion pour McDonald's (« Venez comme vous êtes »). Diplômée d'HEC et titulaire d'une maîtrise de lettres, cofondatrice du Women's Forum, coprésidente du comité français de Human Rights Watch et présidente du conseil d'administration de l'Établissement public du Palais de la Porte Dorée, elle milite pour l'égalité hommes-femmes, les droits humains, la diversité et l'égalité des chances.

Xavier Fontanet

Ancien membre du Boston Consulting Group, il a dirigé pendant vingt ans le groupe Essilor. En le recentrant sur les verres ophtalmiques, il lui a fait connaître une croissance sans précédent et l'a transformé en l'une des plus belles multinationales françaises. Il avait été précédemment le directeur général de Bénéteau, devenu sous sa houlette le numéro un mondial des constructeurs de voiliers. Professeur associé de stratégie à HEC, il a donné des leçons de stratégie sur BFMTV et ses cours à HEC – « Les douze clés de la stratégie » –

sont devenus une application pour tablettes. Il a également conçu Strathena, un *serious game* de formation à la stratégie d'entreprise.

Antoine Frérot

PDG de Veolia depuis 2009, il est le chef de file mondial de l'eau et des déchets. Diplômé de Polytechnique et des Ponts ParisTech (où il a cofondé un laboratoire de recherche consacré à la gestion de l'environnement et de l'eau), il a désendetté l'entreprise, l'a restructurée et recentrée, et lui a fait retrouver un chemin de forte croissance. Fin août 2020, il a annoncé son intention d'acquérir son concurrent historique Suez pour créer un superchampion de la transition écologique. La manœuvre, jugée hostile par Suez, a abouti en avril 2021 à un « traité de paix », un accord effectif de rapprochement des deux groupes. Il a annoncé qu'il quitterait en juillet 2022 la direction générale du groupe tout en restant président.

Général Christophe Gomart

Officier parachutiste, il a dédié sa carrière militaire au renseignement et aux opérations spéciales jusqu'à exercer les plus hautes fonctions dans ces deux domaines. Nommé commandant des opérations spéciales le 1er août 2011, il conçoit la stratégie et dirige les forces spéciales lors de la première guerre civile libyenne en 2011 puis lors de l'opération Serval en 2013. Directeur du renseignement militaire du 1er août 2013 au 6 juillet 2017, il y a développé l'anticipation stratégique et en particulier le concept de renseignement géospatial.

Philippe Hayez

Magistrat à la Cour des comptes, il est un des meilleurs spécialistes du renseignement en France. De 2000 à 2006, il a exercé les fonctions de directeur adjoint de la stratégie de la DGSE, où il était notamment responsable de la collecte et de l'analyse du renseignement. Conférencier international,

chargé de cours sur les politiques de renseignement à Sciences Po, il a cofondé le séminaire METIS consacré à la recherche sur ce thème et est le coauteur, avec Jean-Claude Cousseran, de plusieurs ouvrages de référence, dont dernièrement *Nouvelles leçons sur le renseignement* (Odile Jacob, 2021).

Nicolas Kachaner

Directeur associé du Boston Consulting Group, spécialiste de la planification stratégique, il est l'expert mondial du BCG en matière de stratégie d'entreprise. Coauteur du *Grand Livre de la stratégie* (Eyrolles, 2009), il a dirigé un programme de recherche et organisé un cursus « Académie de stratégie » pour ses clients, au sein du BCG. Il développe des modèles innovants de partenariat : l'approche appelée *strategic co-sourcing* permet notamment d'assurer une interaction stratégique permanente avec les entreprises clientes.

Denis Kessler

Diplômé d'HEC, docteur d'État en sciences économiques, agrégé de sciences économiques et de sciences sociales, membre agrégé de l'Institut des actuaires, il a été président de la Fédération française des sociétés d'assurance, directeur général et membre du comité exécutif du groupe AXA, vice-président délégué du Medef, la principale organisation patronale française, et PDG de la société de réassurance SCOR pendant près de dix-neuf ans. Il en est le président non exécutif depuis le 30 juin 2021. Nommé en 2002 à la tête du réassureur au bord de la faillite, ce théoricien de la « prise de risques » vue comme l'un des moteurs de l'économie a restauré la situation financière de la société avant de lui donner son envergure internationale. Denis Kessler s'était forgé sa réputation de stratège au Medef, au sein duquel il avait notamment inventé le concept de refondation sociale.

Michel-Édouard Leclerc

Il préside le comité stratégique des centres E.Leclerc, qui regroupe les seize présidents élus des coopératives régionales de l'enseigne. Il a été pendant dix-sept ans coprésident de l'ACDLec (Association des centres distributeurs Leclerc) avec son père Édouard Leclerc, avant d'en prendre la présidence en 2006. Représentant l'enseigne auprès des pouvoirs publics et l'incarnant aux yeux de l'opinion et des médias, il en assure la cohésion et lui a donné des impulsions décisives : développement international, offres de services… En 2019 et 2020, il a été classé en tête des personnalités les plus influentes de France sur le réseau LinkedIn.

Enrico Letta

Homme d'État italien, secrétaire du Parti démocrate, il est revenu en politique en mars 2021, lors de la formation du gouvernement de large entente de Mario Draghi. Celui qui fut le plus jeune ministre italien à trente-deux ans, avant d'être élu député européen, a occupé en 2013 la fonction de président du Conseil des ministres, à la tête d'un gouvernement de grande coalition. Fervent européen, il a ensuite rejoint le monde académique pour diriger l'École des affaires internationales (PSIA) à Sciences Po Paris et pour présider l'Institut Jacques Delors, convaincu que ce métier ressemblait à celui qu'il venait de quitter puisqu'il y fallait, comme en politique, « décider, chercher du consensus, trancher, savoir gérer des crises ».

Jean-David Levitte

Spécialiste de la Chine et de l'Orient, conseiller diplomatique et sherpa de deux présidents de la République, Jacques Chirac puis Nicolas Sarkozy, il est ambassadeur de France dignitaire et aujourd'hui membre de l'Académie des sciences morales et politiques. Il a été, en particulier, représentant permanent de la France auprès des Nations unies à New York (2000-2002), puis

ambassadeur de France aux États-Unis (2002-2007). Ses qualités de stratège et de diplomate universellement reconnues lui ont valu le surnom de Diplomator.

Général Stanley McChrystal

Général de l'armée américaine, ancien parachutiste et officier des forces spéciales, il a dirigé la coalition internationale en Afghanistan. Démis de ses fonctions par Barack Obama à la suite de la parution d'un article critique dans le magazine *Rolling Stone*, il est revenu à la vie civile pour enseigner le leadership à l'université Yale et rejoindre les conseils d'administration de plusieurs sociétés et organisations. Auteur de trois livres, celui qui fut surnommé « le Stratège de l'Afghanistan » était considéré par le secrétaire à la Défense Robert Gates comme « le meilleur combattant et chef au combat [qu'il ait] jamais rencontré ». Sa vie a inspiré en 2017 le film *War Machine* produit par Netflix.

Anne Méaux

Diplômée de Sciences Po Paris et de Paris II Panthéon-Assas, lauréate du concours général de version latine (la plus grande fierté de son parcours scolaire), elle a fondé en 1988 Image 7, une entreprise de conseil en stratégie de communication qui compte environ soixante-dix consultants, dont une majorité de femmes. Image 7 est devenue la première agence française indépendante de communication et conseille une centaine de grands clients, dont la famille Pinault, Bouygues, ArcelorMittal, Pernod Ricard, Hermès, Ardian, Tikehau, le Crédit Agricole… Anne Méaux a fait partie des fondatrices du Women's Forum et de Force Femmes. Les médias voient en elle la « grande prêtresse de la communication en France », voire la « patronne des patrons ».

Alain Minc

Il est l'un des conseillers les plus prisés des politiques et des grands patrons français. Énarque et ingénieur des Mines, ancien inspecteur des finances, il s'est fait connaître avec le rapport Nora-Minc sur l'informatisation de la société. Il a

quitté l'administration en 1979 pour devenir directeur financier de Saint-Gobain puis président de filiales, avant de travailler avec le condottiere italien Carlo De Benedetti. En mai 1991, il crée sa propre société, AM Conseil. Il est membre de nombreux conseils d'administration et conseils stratégiques, ainsi que de plusieurs cercles de réflexion influents. Il a publié une quarantaine de livres.

Général David Petraeus

Général d'armée américain, il a commandé la coalition militaire en Irak puis supervisé les opérations en Irak et en Afghanistan. Son parcours lui a valu d'être classé en 2007 au trente-troisième rang de la liste du magazine *Time* des cent personnes les plus influentes dans le monde. Il a également dirigé le United States Army Combined Arms Center (école de guerre) à Fort Leavenworth où, en tant que théoricien des méthodes anti-insurrectionnelles, il a réécrit le manuel américain de contre-insurrection. Après avoir été le chef des troupes de l'OTAN et le commandant de la Force internationale d'assistance et de sécurité (FIAS) en Afghanistan, il a quitté les rangs de l'armée pour prendre la direction de la CIA.

Général Bertrand Ract-Madoux

Général d'armée, il a exercé de multiples commandements, tant en France qu'en opérations extérieures, notamment lors de l'opération Licorne en Côte d'Ivoire. Il a également été directeur du cabinet de la Direction générale de la sécurité extérieure, puis, nommé chef d'état-major de l'armée de terre (2011-2014), il a déployé ses talents stratégiques pour préserver les capacités opérationnelles des forces terrestres, fortement menacées par les restrictions budgétaires.

Bernard Ramanantsoa

Directeur général honoraire du groupe HEC Paris, il est lui-même diplômé du MBA d'HEC, qu'il a dirigé pendant vingt ans et auquel il a donné sa

stature internationale. Il a notamment porté la grande école, de même que l'ensemble du groupe, à la place de première *business school* européenne dans le classement du *Financial Times*. Il est aujourd'hui administrateur d'Orange et du château de Versailles, et fait partie du conseil de surveillance du groupe financier franco-allemand ODDO BHF.

Stéphane Richard

Il a été le PDG d'Orange de 2009 à 2022. Énarque, ancien inspecteur des finances, il est aussi diplômé d'HEC et a poursuivi une double carrière dans le public et le privé. Il a notamment été directeur de cabinet de Jean-Louis Borloo et de celle qui lui a succédé, Christine Lagarde. Il a assumé des responsabilités importantes au sein de la Compagnie générale des eaux puis de Veolia, et a fondé la Compagnie générale d'immobilier et de services, devenue Nexity. Arrivé chez France Telecom en septembre 2009 comme directeur général pour pacifier une entreprise traumatisée par la « crise des suicides », il a été nommé PDG six mois plus tard et a joui d'une longévité exceptionnelle jusqu'à sa démission, suite à sa condamnation en appel – jugée profondément injuste par beaucoup – dans l'affaire Tapie.

Olivier Sibony

Ancien *senior partner* du cabinet McKinsey, il s'est consacré à la recherche, à l'enseignement et à l'écriture. Professeur de stratégie à HEC Paris et Associate Fellow de la Saïd Business School de l'université d'Oxford, il est l'auteur d'articles et d'ouvrages de référence en matière de stratégie. Il est passionné par les processus de prise de décision et livre un combat pour la reconnaissance des biais cognitifs, qu'il considère comme la cause principale des erreurs des dirigeants.

Hubert Védrine

Il a été ministre des Affaires étrangères de 1997 à 2002. Énarque, membre du Parti socialiste, il a d'abord été conseiller diplomatique, porte-parole puis

secrétaire général du président Mitterrand. Auteur de nombreux livres et rapports, il enseigne à Sciences Po et a créé en 2003 sa propre société de conseil géostratégique. Jacques Chirac a dit dans ses Mémoires qu'Hubert Védrine « réussit à concilier l'exigence gaullienne et le pragmatisme mitterrandien, l'attachement profond à la souveraineté nationale et la conscience éclairée d'une nécessaire adaptation aux évolutions de l'Histoire[7] ».

Général Pierre de Villiers

Après des commandements opérationnels au Kosovo et en Afghanistan, il a exercé les plus hautes responsabilités militaires en devenant chef du cabinet militaire du Premier ministre puis major général des armées avant d'être nommé chef d'état-major des armées en 2014. Il a démissionné en juillet 2017 – un acte inédit sous la Ve République – à la suite d'un désaccord avec le président de la République sur le budget des armées françaises. Son attitude courageuse et fidèle aux valeurs de l'armée, conjuguée aux trois livres qu'il a publiés par la suite et qui sont devenus des best-sellers, lui a valu la réputation de « militaire préféré des Français ».

1. Discours prononcé lors de l'inauguration de la campagne télévisée sur le référendum constitutionnel le 17 avril 1969.

2. Benjamin Everaert, « Carlos Tavares, le patron de l'automobile qui vise les étoiles », *L'Écho*, 5 janvier 2021.

3. Paul Kennedy, *Naissance et déclin des grandes puissances. Transformations économiques et conflits militaires entre 1500 et 2000*, Payot, 2004.

4. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*

5. Jeu de simulation qui permet aux joueurs de prendre le contrôle de sociétés virtuelles.

6. René Descartes, *Discours de la méthode*, *op. cit.*

7. 1 Jacques Chirac, avec la collaboration de Jean-Luc Barré, *Mémoires*, NiL, 2011.

TÉMOIGNAGES DES PERSONNALITÉS INTERVIEWÉES

ATTALI, Jacques

Économiste, écrivain, conseiller spécial de François Mitterrand

BAUER, Alain

Professeur de criminologie au Conservatoire national des arts et métiers

BENTÉGEAT, Henri

Ancien chef d'état-major du président Jacques Chirac, ancien chef d'état-major des armées

BRUGUIÈRE, Jean-Louis

Ancien juge spécialisé dans la lutte antiterroriste

BURELLE, Laurent

Président de Plastic Omnium

CHALENDAR, Pierre-André de

Président de Saint-Gobain

DAVIES, Howard

Président de NatWest Group et ancien directeur de la London School of Economics

DURANTON, Sylvain

Directeur du BCG Gamma, spécialiste de l'intelligence artificielle

ERNOTTE CUNCI, Delphine

Présidente de France Télévisions, ex-directrice générale d'Orange France

ERRA, Mercedes

Présidente fondatrice de BETC et présidente exécutive de Havas Worldwide

FONTANET, Xavier

Ancien PDG d'Essilor, professeur de stratégie à HEC

FRÉROT, Antoine

PDG de Veolia

GOMART, Christophe

Ancien commandant des opérations spéciales et directeur du renseignement militaire

HAYEZ, Philippe

Magistrat à la Cour des comptes, ancien directeur adjoint de la DGSE

KACHANER, Nicolas

Directeur associé au BCG

KESSLER, Denis

Président de SCOR

LECLERC, Michel-Édouard

Président du comité stratégique des centres E.Leclerc

LETTA, Enrico

Président de l'Institut Jacques Delors et ancien président du Conseil des ministres italien

LEVITTE, Jean-David

Diplomate, ambassadeur dignitaire de France

MCCHRYSTAL, Stanley

Ancien commandant en chef en Afghanistan

MÉAUX, Anne

Fondatrice et présidente d'Image 7

MINC, Alain

Conseiller politique et dirigeant d'entreprise

PETRAEUS, David

Général d'armée, ancien commandant en chef en Afghanistan et ancien directeur de la CIA

RACT-MADOUX, Bertrand

Ancien chef d'état-major de l'armée de terre

RAMANANTSOA, Bernard

Ancien directeur général du groupe HEC Paris, administrateur d'Orange

RICHARD, Stéphane

Ancien PDG d'Orange

SIBONY, Olivier

Professeur de stratégie à HEC, chercheur et ancien du cabinet McKinsey

VÉDRINE, Hubert

Ancien ministre des Affaires étrangères

VILLIERS, Pierre de

Général d'armée, ancien chef d'état-major des armées

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer ici toute notre gratitude aux dirigeants – chef(fe)s d'entreprise, diplomates, hommes politiques, officiers généraux… – français et étrangers qui ont bien voulu partager avec nous leur expérience de la stratégie et la confronter à la théorie : Jacques Attali, Alain Bauer, Henri Bentégeat, Jean-Louis Bruguière, Laurent Burelle, Pierre-André de Chalendar, Howard Davies, Sylvain Duranton, Delphine Ernotte Cunci, Mercedes Erra, Xavier Fontanet, Antoine Frérot, Christophe Gomart, Philippe Hayez, Nicolas Kachaner, Denis Kessler, Michel-Édouard Leclerc, Enrico Letta, Jean-David Levitte, Stanley McChrystal, Anne Méaux, Alain Minc, David Petraeus, Bertrand Ract-Madoux, Bernard Ramanantsoa, Stéphane Richard, Olivier Sibony, Hubert Védrine et Pierre de Villiers.

Un remerciement tout particulier à notre ami Jean-François Phélizon, grand spécialiste de la stratégie, auteur de nombreux livres et directeur de la maison d'édition Nuvis, avec qui nous avons depuis des années des discussions passionnantes.

Merci également à Christian Guibert, Dominique Christian, Julien Durand de Sanctis et Peter Herrly, qui ont enrichi Vincent de leur pensée critique.

Merci enfin à Claire Le Ho-Devianne pour son aide précieuse, à Dorothée Cunéo pour sa confiance, et à l'une et l'autre pour leurs idées constructives qui nous ont permis d'enrichir ce livre.

Couverture : IP3.
Illustration : © Olivier Marty

© Éditions Denoël, 2022

La bible de la stratégie

Le monde regorge de tacticiens… et manque de stratèges ! Pourtant, les dirigeants qui réussissent le mieux, quel que soit leur domaine - diplomatie, politique, conseil, entreprise, défense -, sont ceux qui savent élaborer une stratégie, la faire partager à leurs collaborateurs et s'y tenir. Persévérer dans sa vision, s'adapter, agir sous contrainte sans compromettre sa liberté : ce sont autant de défis à relever pour viser le sommet, y compris dans sa propre vie.

Dans ce livre qui fourmille d'exemples, le général Vincent Desportes, professeur de stratégie à Sciences Po et à HEC, et Christine Kerdellant, rédactrice en chef aux *Échos*, ont interrogé les plus grands leaders français et étrangers qui témoignent de leurs très riches expériences. Unique à ce jour, cet ouvrage réconcilie théorie et pratique et tire des leçons de l'histoire militaire et économique, tout en revisitant les enseignements d'*Alice au pays des merveilles*, un précis de stratégie sous ses airs de conte pour enfants.

Avec les témoignages des personnalités suivantes : Jacques Attali, Alain Bauer, général Henri Bentégeat, Jean-Louis Bruguière, Laurent Burelle, Pierre- André de Chalendar, Howard Davies, Sylvain Duranton, Delphine Ernotte Cunci, Mercedes Erra, Xavier Fontanet, Antoine Frérot, général Christophe Gomart, Philippe Hayez, Nicolas Kachaner, Denis Kessler, Michel-Édouard Leclerc, Enrico Letta, Jean-David Levitte, général Stanley McChrystal, Anne Méaux, Alain Minc, général David Petraeus, général Bertrand Ract-Madoux, Bernard Ramanantsoa, Stéphane Richard, Olivier Sibony, Hubert Védrine, général Pierre de Villiers.

DENOËL

denoel.fr

Table des matières

Couverture

Titre

Dédicace

Introduction - Le monde a besoin de stratèges

Naviguer à vue est suicidaire

Napoléon avait des « intuitions », Mandela des « inspirations »

L'Alice de Lewis Carroll, une référence en stratégie

1 - Une histoire de Grecs et de Chinois

Au temps des Royaumes combattants

De la ligue de Délos à l'hégémon athénien

De la renaissance du terme à son élargissement politique

L'entreprise, enfin… mais plus tard

De l'organisation scientifique du travail à la spéculation stratégique

Et si l'on tentait une première définition ?

2 - Le monde d'Alice

Face à moi, la volonté des autres

Le « brouillard de la guerre »

« Le courage de deux heures après minuit »

La logique du grain de sable

Contre le grain de sable, l'humain et la préparation

Le risque d'être cartésien

Le ballon stratégique est né… en ovalie

Les détails qui tuent

Une boîte de vitesses sans marche arrière

Toute stratégie est un work in progress

Toute décision stratégique modifie son auteur

L'espace stratégique ne se fixe jamais

3 - La vision

À l'origine est la « finalité commune »

Le stratège, architecte et golfeur

Modifier le chemin, garder le but final

Des femmes fidèles à leur vision

Le stratège, créateur de Grande Ourse

Créer un récit qui porte le rêve

La vision de Kennedy : la Lune !

Un concept reconnu d'utilité publique

Une vision en cohérence avec des valeurs

« J'ai gagné mes batailles avec les rêves de mes soldats »

4 - Comprendre l'autre

L'autre, condition inéluctable de la stratégie

Des libertés… en liberté

Se renseigner

Prendre garde aux biais d'interprétation

Ne pas céder à l'ivresse de l'information

À la recherche des « attracteurs étranges »

Pas de stratégie sans empathie

Le stratège toujours en risque de mal-interprétation

5 - L'effet majeur

Commencer par renoncer

Rechercher des effets

L'effet majeur

Un effet majeur royal : Jeanne ou la clarté de l'essentiel

Des histoires militaires d'Européens, d'Américains et d'Africains

La deuxième guerre punique

La Seconde Guerre mondiale

La démonstration de la Dame de fer

L'entreprise ou le succès par l'effet majeur

6 - La liberté d'action

Pas de stratégie sans liberté

Quel est mon capital en degrés de liberté ?

Les degrés de liberté de l'autre

La pertinence des degrés de liberté

Le stratège conçoit son action en fonction des degrés de liberté

Agir, c'est dépenser des degrés de liberté

Veolia-Suez, Wendel-Saint-Gobain : des luttes pour la liberté

Mettre du futur dans chaque décision

7 - L'adaptation

De Chamonix au mont Blanc

Du délibéré et de l'émergent

La sagesse de Moltke

Une leçon bien mal apprise

Créer les conditions de l'adaptation

Boucle stratégique et coévolution

Gagner « chemin faisant »

Faut-il tuer la planification ?

Les plans sont inutiles, mais la planification est indispensable

Dialectique persistance/adaptation

8 - L'attitude stratégique

Se penser en stratège

De la stratégie et de la tactique : un abîme sans solution de continuité

Un rapport de moyen à fin

La tactique est géométrie, la stratégie est dialectique

La stratégie ne peut prétendre à la vérité

Toujours douter, mais n'hésiter jamais

Le doute stratégique

La foi stratégique

Vouloir, toujours vouloir

Modestie, foi, résilience, volonté

Miser sur l'intelligence collective

Conclusion - Reconnaître son point culminant

Annexes

1 - Les dix axiomes d'Alice

1 – Le paradoxe de la Reine rouge

2 – Le principe de permanence d'Alice

3 – Les principes du Chat du Cheshire

4 – La métaphore du croquet

5 – Le dilemme du Bourreau

6 – Le postulat du Chapelier

7 – Le truisme du cochon de la Duchesse

8 – La leçon du chat et des souris

9 – Le syllogisme du Pigeon

10 – Le syndrome d'hubris d'Alice

2 - Index des personnalités interviewées

Témoignages des personnalités interviewées

Remerciements

Copyright

Présentation

Achevé de numériser

Cette édition électronique du livre
Visez le sommet de Christine Kerdellant et de Général Vincent Desportes
a été réalisée le 22 mars 2022 par les
Éditions Denoël.
Elle repose sur l'édition papier du même ouvrage
(ISBN : 9782207164907 - Numéro d'édition : 404591)
Code Sodis : U42401 - ISBN : 9782207164938.
Numéro d'édition : 404594